

地方創生に向けた金融機関等の 「特徴的な取組事例」について

まち・ひと・しごと創生本部事務局

平成27年12月

【はじめに】

本事例集は、金融機関等（※）の地方創生に向けた取組みのうち、地方公共団体等と連携している事例や、先駆性のある事例などを収集しています。

地方創生の取組みは、平成27年度中に「地方版総合戦略」が策定され、28年度より具体的事業を本格的に推進する段階に入ります。本事例集を産官学金労言の関係者の皆様の取組みの参考としていただき、創意工夫のある取組みが各地域に広がることを期待しています。

なお、個別事例の資料については、各金融機関等が作成しています。文中等における取組みに関する評価等については、当該資料を作成した各金融機関等の見解であり、当事務局の見解を示したものではありません。

※対象は、都銀等（3メガ、3メガ信託、新生、あおぞら、りそな、埼玉りそなの10行）、地方銀行（64行）、第二地方銀行（41行）、信用金庫（267金庫）、信用組合（職域を除く137組合）、政府系金融機関（4行庫）の計523金融機関と官民ファンド（5ファンド）。

<目 次>

1. 戦略策定支援（4件）

- ・ 税務データを活用した地域産業分析とこれに基づく地方版総合戦略の策定支援 ＜北洋銀行＞・・・ P 1
- ・ 『千葉県創生』戦略プランに基づく各自治体への広域連携の働きかけ ＜千葉銀行＞・・・ P 3
- ・ 地域経済分析システム（RESAS）の活用に向けた勉強会 ＜多摩信用金庫＞・・・ P 5
- ・ 地域経済の見える化推進 ＜日本政策投資銀行＞・・・ P 7

2. ローカルイノベーション、ローカルブランディング（6件）

(1) ローカルイノベーション

- ・ 静岡県産業成長戦略に基づき成長が期待される中堅企業への官民一体となった支援 ＜静岡銀行＞・・・ P 9
- ・ 地域の中小企業と地方大学を結びつける、課題解決型産学金連携 ＜阿波銀行＞・・・ P11
- ・ 長崎都市経営戦略推進会議（長崎サミット）の取組み ＜十八銀行＞・・・ P13
- ・ 地元中小企業の技術を結集した新分野進出のための製品開発 ＜東京東信用金庫＞・・・ P15

(2) ローカルブランディング

- ・ 西和賀町における地方創生地域づくりプロジェクト ＜北上信用金庫＞・・・ P17
- ・ クラウドファンディング等の新たな資金調達メニューによる地域資源の発掘及び新規事業の立ち上げ支援 ＜飛騨信用組合＞・・・ P19

3. 中堅・中小企業支援（5件）

- ・ 地域の資金好循環の実現に向けた『サプライヤー探索サービス』（逆見本市商談会）によるマッチング支援 ＜十六銀行＞・・・ P21
- ・ 事業性評価を通じた経営改善支援 ＜広島銀行＞・・・ P23
- ・ アウトバウンドビジネス（海外輸出・海外進出）のワンストップ支援 ＜福岡銀行＞・・・ P25
- ・ 新規販路開拓コンサルティング『WIN-WIN ネット業務』への取組み ＜南日本銀行＞・・・ P27
- ・ 官民協働による移住促進施策と連携した創業支援 ＜のと共栄信用金庫、日本政策金融公庫＞・・・ P29

4. 観光地域づくり（2件）

- 観光地まちづくりモデル構築による観光地の面的活性化へ向けた取組み
＜八十二銀行、地域経済活性化支援機構＞・・・ P31
- 観光関連産業を強化する地域における連携体制の構築
＜中国銀行、広島銀行、山口銀行、阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、みなと銀行、日本政策投資銀行＞・・・ P33

5. 農林水産業の成長産業化（2件）

- NCB九州6次産業化応援ファンドへの取組み
＜西日本シティ銀行、農林漁業成長産業化支援機構＞・・・ P35
- 新産業の育成（オリーブ）を通じた地域雇用の創出
＜鹿児島銀行＞・・・ P37

6. 定住促進支援、障害者自立支援（2件）

- 『リバースモーゲージローン』を活用した定住促進の取組み
＜常陽銀行＞・・・ P39
- 芸術的才能を活かした障がい者の自立支援に向けた官民連携の取組み
～ゆめいくワークサポート事業
＜山陰合同銀行＞・・・ P41

7. まちづくり（4件）

- 紫波中央駅前都市整備事業（通称：オガールプロジェクト）への支援
を通じた地方創生
＜東北銀行＞・・・ P43
- 地域を支える街づくり支援・企業支援の実施
＜西武信用金庫＞・・・ P45
- 大阪発！全国の信金がつなぐ商店街活性化事業
＜大阪シティ信用金庫＞・・・ P47
- ヘルスケアファンドの活用による地域包括ケアシステムのモデル構築
＜地域経済活性化支援機構＞・・・ P49

「税務データを活用した地域産業分析とこれに基づく地方版総合戦略の策定支援」

(北洋銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

開始時期：平成27年6月

開始経緯：当行とルートエフ(株)、(株)北海道二十一世紀総合研究所との3者による地方創生に関する相互連携協力協定の締結。

取組動機：上記3社にて地方創生に関する意見交換を行い、地方版総合戦略に役立つ情報提供について検討。

2. 具体的な取組み内容

取組概要：総合戦略の目的である「域内の付加価値」増加を実現するため、「域内の付加価値」の現状を「産業毎の就業者数」と「就業者1人あたりの付加価値」に分解して分析。地公体の強みと弱みを把握し、地方版総合戦略の策定を支援(市町村別の把握が困難な付加価値については、税務データ<法人市民税・税割>を使い、課税所得を代替指標として利用)。

各社役割：ルートエフ;分析モデル作成、当行・21総研;地公体の紹介含めた各種サポート。

官民協働：地公体の税務データを利用した民間ノウハウによる地方創生サポートメニューの作成。

地公体;業種別の法人税務データ(法人市民税・税割)と就業者数の提供。

金融機関;対象地公体の選定及び紹介と該当地公体に対する情報提供依頼。

期待成果：地方版総合戦略策定に際しての基礎資料として役立つ。KPIの見える化。

事業課題：地公体により産業コードが異なるためデータ作成に時間を要する。

経営支援：分析を通じて地公体の中核事業・中核企業が明確になり、地公体と共に中核事業や中核企業との取組みが可能になる。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

取組課題：市町村別産業別の税務データの収集(就業者数の記載がないケースがある)。

関与ポイント：・産業分類をLocal, Inbound, Outbound型に分け、人口減少の影響を考慮した分析を行ったこと。

・付加価値の代替指標として地方税データを活用し、地元でタイムリーに実態が把握できる仕組みを築いたこと。

・KPIを就業者数と就業者あたりの付加価値とし、個別政策の評価、今後の戦略の評価を行える仕組みにしたこと。

推進体制：サンプルとなった地公体から全道ベースに広げる際の進め方の検討。

PDCAサイクル：年度毎の分析手法を確立する必要がある。ベンチマークを促進させるための産業分類の共通化。道内外の自治体と連携したデータベース構築。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

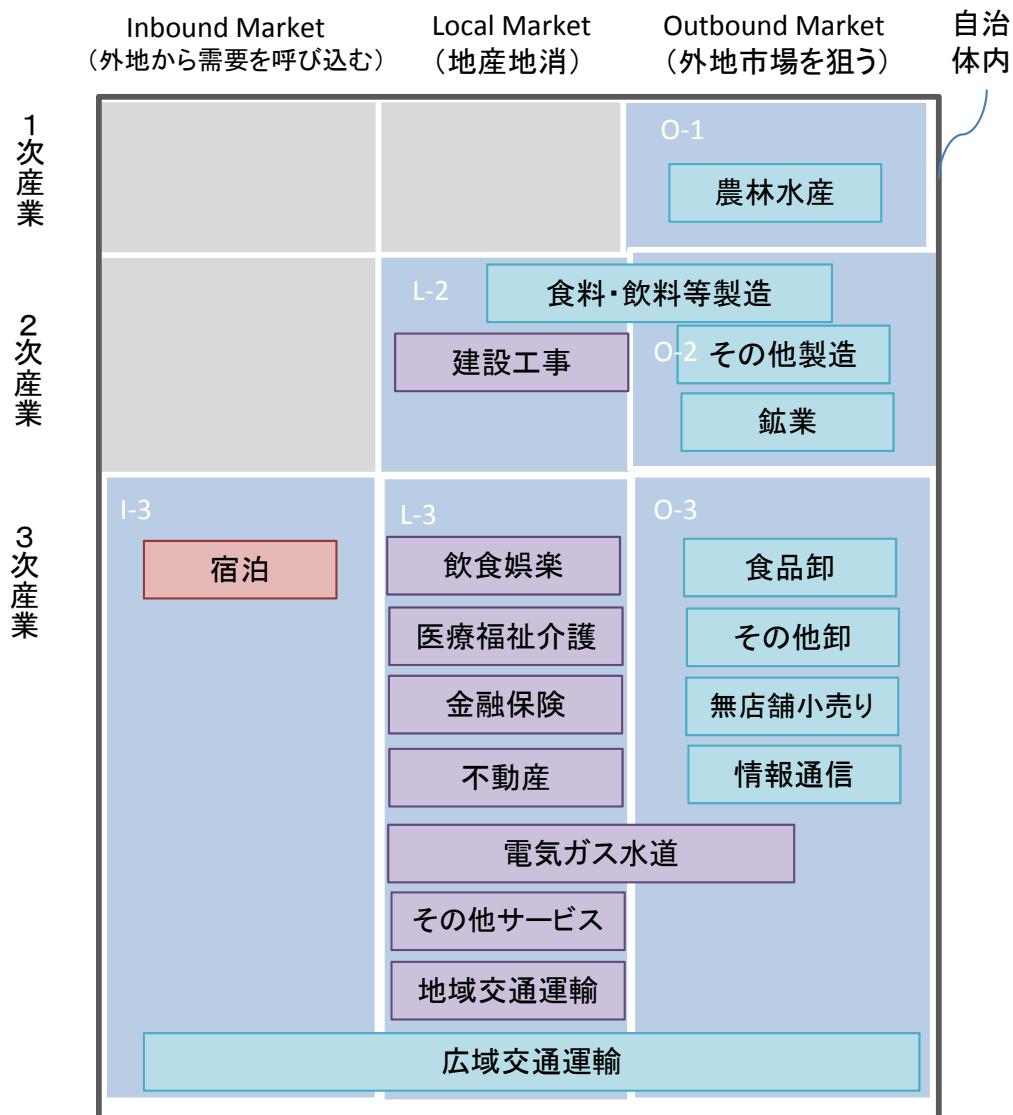
本取組みを実施した地公体の一部で地方版総合戦略に提案内容が反映された。

今後は、全道の地公体の利用を推進するとともに、将来的には全国ベースでの利用検討を目指す。

5. スキーム図等

顧客所在による産業区分

実際に各産業をInbound型、Local型、Outbound型に3分類してみると次のようになる



地方版総合戦略の基本軸

地方版総合戦略はOutbound型、Inbound型産業の強化を優先的に推進する7つの基本軸を展開すべきである……戦略はメリハリをつけることであり、おのずと自治体ごとに強化する産業を明確にすることになる

- 基本軸1** Outbound型、Inbound型産業の育成政策に経営資源を優先的に投入する……実際に現時点においてもOutbound型産業の就業者あたりの付加価値はLocal型を凌駕している
- 基本軸2** Outbound型産業の中でも強みのある業種をてこに上流、下流に事業領域を伸ばし、垂直統合によって付加価値の極大化を図る
- 基本軸3** あるいはOutbound型産業の中で強みのある業種で域外にも展開し、本社部門を要することで就業機会と付加価値の増大を図る
- 基本軸4** 他地域のOutbound型産業の誘致については、適正な範囲を超える支援を求められるのなら深追いをしない……他力本願なことはしない
- 基本軸5** Inbound型産業については人口減少の影響を直接受けないため期待されるが、事業モデルの刷新を図ることを前提に重点領域とすべき……Inbound型の付加価値はLocal型よりも高いが不安定
- 基本軸6** その他のLocal型産業についての就業者数は域内人口の動向に任せる……Outbound型、Inbound型産業の就業者数の増分がレバレッジ効果で増分の5倍の人口をもたらすことになる(5倍の法則)
- 基本軸7** もしLocal型産業の中で競争力の高くOutbound化、Inbound化できるような産業があるのなら、それを支援する政策を推進する

『千葉県創生』戦略プランに基づく各自治体への広域連携の働きかけ」

(千葉銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・千葉県は「東京圏」と位置付けられながらも、半島性という地理的要因もあり、都市部と郡部、また地域間でも経済環境や社会動態等の特性が大きく異なっている。当行では県内を5地域に分け、地域特性を踏まえた課題解決や目指すべき方向性を提言として従前より広く発信してきた。
- ・今般の「地方創生」へ向けた取組みにおいても、地域金融機関として各自治体に知見を生かした協力・支援を行うことに加えて、「周辺自治体との連携（広域連携）が、より大きな可能性を生み出す」との考えのもと、「広域連携のコーディネート」を重点活動に据えるとともに、各自治体等に対して広く周知・浸透させていく手法等についても検討を開始した。

2. 具体的な取組み内容

- ・27年年初より、総合戦略推進組織への参画に向けた活動に併せ、広域連携を含めた総合戦略の方向性について各自治体と個別に対話を開始。
- ・27年8月、「地方創生セミナー」を開催。県内を5地域に分けて定量・定性面から強み・弱みを分析(※1)、今後「地方創生」に向けて取り組むべき課題を示し、実効性のある広域連携の重要性についても提言を行った。
- ・27年10月、分析結果と課題、提言を取り纏めた『千葉県創生』戦略プランを発刊。県下の全自治体(首長・関係部署)や県立・全自治体中央図書館等に寄贈するなど、「地方創生」における広域連携の取組みの重要性を含めた提言の周知・浸透に努め、その実現に向けた活動を加速。
- ・各自治体に対して地域特性や地域課題に応じた広域連携(※2)を提案するとともに、市町村間の実務者会議等におけるテーマとして設定を促すなどの働きかけを通じて、自治体間での対話の機運が醸成されてきており、県内でも広域連携の合意・構想が確実に広がりつつある。

※1 子会社のシンクタンク(ちばぎん総合研究所)と連携し、千葉県内全ての自治体(県、54市町村)を「定量要因(統計データ等77項目)」及び「定性要因(住民アンケート等44項目)」の計121項目から評価。当該項目を12分野に分け、偏差値化したうえでレーダーチャート分析を実施。

※2 手賀沼観光水辺開発、起業創業支援、南房総地域観光、成田空港圏域観光、東金・九十九里移住定住促進、長生郡子育て支援、房総横断鉄道活性化等

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・分析結果等の具体的なデータに基づき、各自治体と課題及び対応の方向性を協議していること。
- ・PDCAサイクル確立の観点から、千葉県内で計画・推進されているプロジェクトについて、取り組むべき課題(ロードマップ)を作成していること。
- ・提言内容の実現化に向けて、アンケートやセミナー参加者の意見をもとに、各自治体のキーマンとなる人物の発掘・接触を実施していること。

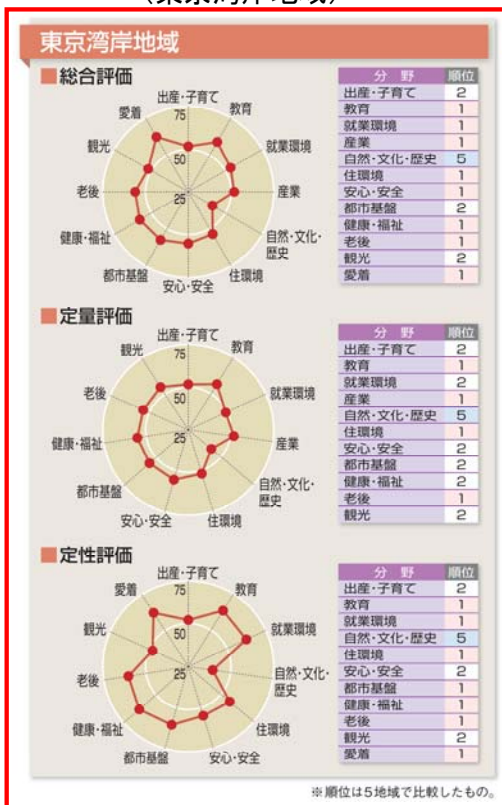
4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・当行が関与した具体的な成果として「南房総地域観光連携」において、館山市が総合戦略の基本方針として「広域連携(3市1町)による取組みの推進」を記載し10月策定完了。また、南房総市、鴨川市、鋸南町は総合戦略に「広域連携」による取組みを含め、平成28年3月末までに各策定予定。
- ・今後は、観光振興にとどまらず地域ブランドの確立を図る活動を展開する中で、他分野(起業・創業、農業振興等)へも地域連携の拡大・促進を図る予定。また、当該地域での広域連携の進捗を県内に発信することで、他地域でも進みつつある広域連携を促進させていく。

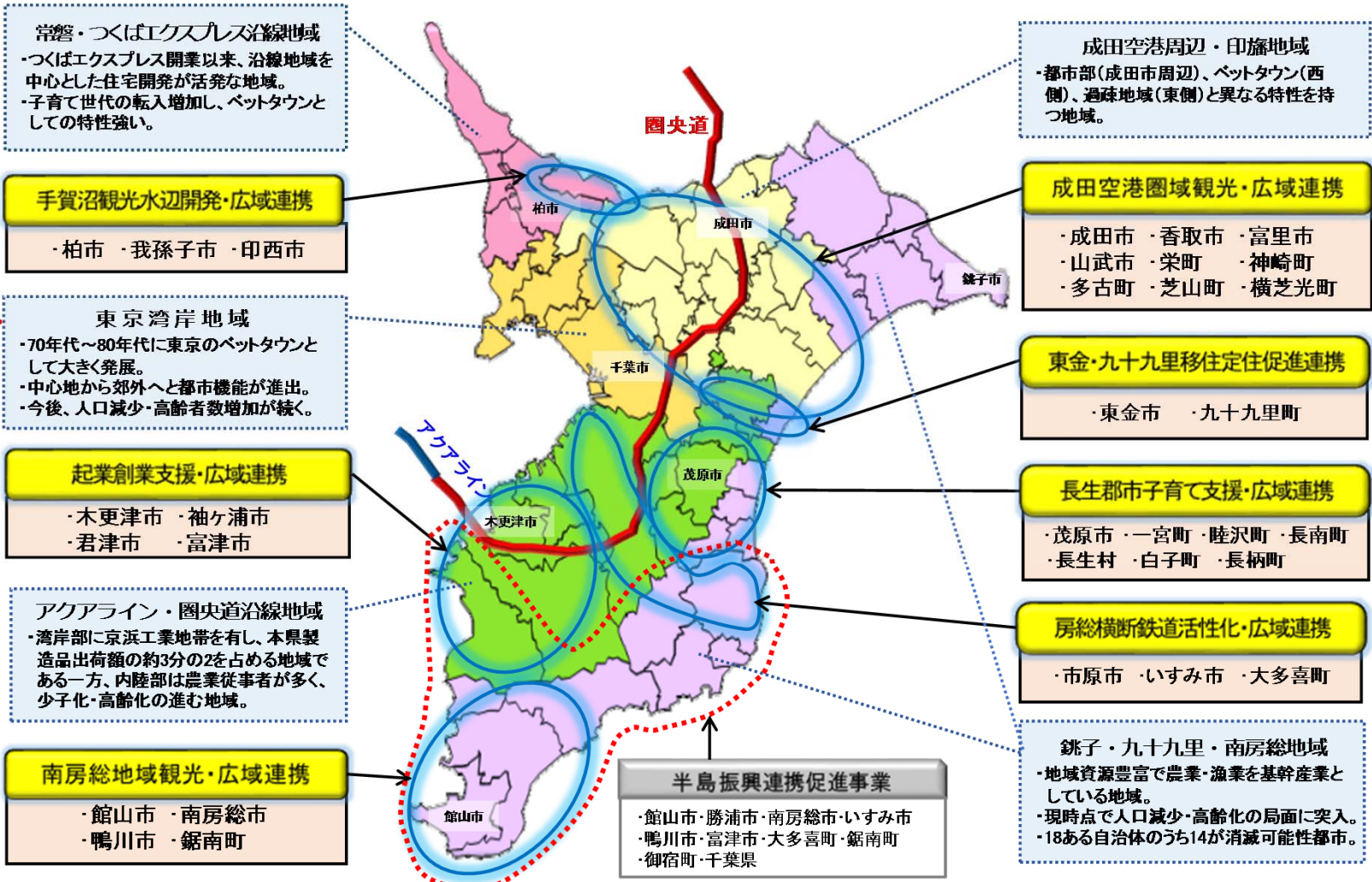
5. スキーム図等

【参考】

＜レーダーチャート分析＞
(東京湾岸地域)



千葉県・広域連携構想MAP



「地域経済分析システム (RESAS) の活用に向けた勉強会」

(多摩信用金庫)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・本取組は、従来より、当金庫職員が地域のNPO・市民団体等の活動に参画し、コミュニティビジネス支援に取り組み、地域の課題を住民とともに主体的に解決してきた経緯があり、そのネットワークを当金庫の組織的な活動に結び付けたものである。
- ・平成26年末に「まち・ひと・しごと創生法」が施行されたが、27年の年明け頃より自治体から、具体的にどう取り組めばよいか分からないとの声が多く聞かれるようになった。
- ・地方創生の議論において、「東京から地方への人の流れを作る」とあるが、当金庫の活動エリアである多摩地域の自治体のほとんどが、人口減少問題に直面せざるを得ず、早急に有効な施策を打たないと、将来的に多摩地域の魅力や街の活力が失われてしまうのではないかと危機意識。
- ・地方創生において、地域への気概を持って自治体経営を行う必要性がより高まっており、地域金融機関としても各自治体と連携して地方創生に向けて取り組んでいく必要がある。

2. 具体的な取組み内容

- ①(株)帝国データバンク担当者による、RESASで得られるデータと活用方法についての説明。地方版総合戦略策定の進捗についての情報交換。
- ②「予習課題⇒講義」のスキームの中で、参加自治体間でのグループワークを行い、他自治体側の視点を含めた、より実践的な政策立案スキルの習得を目指した。
- ③上記②に参加した自治体がまとめた、自市の課題と今後の方向性についての成果発表会を実施。地方版総合戦略策定の進捗についての参加自治体の情報交換。
- ④自治体相互で日頃から情報交換をしている4自治体から勉強会開催の依頼があり、(株)帝国データバンクとともに、産業分野を中心にRESAS活用法の勉強会を開催。EBPM (Evidence-Based Policy Making) の視点に基づいた政策立案スキルの獲得を目指した。
- ⑤まちづくりの重要な担い手である、市民やNPO、大学関係者を対象に、RESASで得られるデータと活用方法についての説明。アイデア交換の場も設定。
- ⑥市民レベルでの地方創生に向けた取組みの活性化のために、RESASを活用したまちづくりアイデアのワークショップの各地での開催を支援。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・地域金融機関として、日頃から、自治体や事業者・中間支援者(NPO・市民団体)等との情報交換を行っている。今回の勉強会等もその一連の流れである。
- ・⑤⑥の市民向け勉強会等に関しては、当金庫が事務局を務める、ゆるやかなネットワークを活用(市民目線での自発的啓蒙を促進)。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・多摩地域の自治体における情報交換の場として機能。
- ・多摩地域の施策展開における、広域的な視点の発揚。
- ・地方創生を担う主体(自治体、市民、大学、金融機関など)の連携強化。

地域経済分析システム (RESAS) の活用に向けた勉強会

自治体向け勉強会 (説明会型)

多摩信用金庫

① 第4回自治体向け勉強会 (5/1)

- ・テーマ: RESASを活用した政策立案
- ・協力機関: (株)帝国データバンク
- ・参加者: 26市2町1村の職員、大学等139名

② 第5回自治体向け勉強会 (7/6)

- ・テーマ: ③の成果発表、広域連携の重要性
観光メッシュデータの特徴と活用法
- ・協力機関: 内閣府企画官 まち・ひと・しごと
創生本部事務局、(株)帝国データバンク、
(株)Agoop
- ・参加者: 22市1町の職員、大学等98名



自治体向け勉強会 (演習型)

多摩信用金庫

(株)帝国データバンク

③ TAMA地方創生スクール
(5/27~6/24の5回講座)

- ・テーマ: RESASを活用した実践的政策立案
手法の習得
- ・参加者: 6市の企画・産業振興担当計18名

④ 四市行政連絡協議会勉強会
(8/21)

- ・テーマ: 産業政策を中心としたRESAS活用法
- ・参加者: 4市 (武蔵野市、三鷹市、小金井市、
西東京市) の企画・産業振興担当 計10名



市民向け勉強会・ワークショップ

多摩CBネットワーク
(事務局: 多摩信用金庫)

⑤ NPO向け勉強会 (5/8)

- ・テーマ: RESAS活用法と意見交換
- ・参加者: NPO、市民活動団体、民間
事業者、自治体職員、大学等69名

⑥ アイデア出しワークショップ

- (6月~7月にかけて各地で開催)
- ・地域のNPOなどが主催
- ・三鷹市、調布市、立川市、八王子市、
東大和市、西東京市、国立市、日
野市で計10回開催、計262人が参加
- ・ワークショップ後もフェイスブック等で
情報交換が継続



― 実施主体 ―

― 実施内容 ―

― 様子 ―

「地域経済の見える化推進」

(日本政策投資銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・当行子会社(株)価値総合研究所(以下、「価値総研」という)は、従前より「地域経済構造分析」システム関連業務を経済産業省事業として実施。また、近年では水俣市「環境まちづくり推進事業」(環境省補助事業)として地域経済循環分析を実施し、当該地域への政策形成を継続的に支援していた。
- ・地方創生における地方版総合戦略の策定においては、客観的データに基づく自治体独自のKPI等目標設定や数値に基づく継続的モニタリングが重要であるところ、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部(以下、「創生本部」という。)より環境省並びに当行グループに対し本分析の活用に関し相談があったもの。
- ・政府系金融機関として、産業及び地域分析に係る知見、産官学金との幅広いネットワーク等が活用できる意義深い案件であることから、当行各部及び子会社一体となって支援する態勢を決定。

2. 具体的な取組み内容

- ・価値総研を中心に、地域の生産・分配・支出(消費・投資)の状況を把握し、地域経済の見える化を促進する地域経済循環分析の取組みを推進。分析の根幹をなすデータベースである市町村産業連関表及び市町村民経済計算を基に、創生本部の運用する地域経済分析システム(RESAS。2015年4月運用開始)の第Ⅱ期開発(2次リリース)に、地域経済分析メニューが「地域経済循環マップ」として搭載される予定。
- ・本分析の学術的な側面を支援し、または自治体の政策形成に資するために有識者検討会を2015年を通じ開催(主催:当行)。地域経済を専門とする経済学者等を委員に、創生本部及び環境省、地方公共団体、並びに地域金融機関をオブザーバーに迎え議論。
- ・RESAS搭載後は、全国の基礎自治体が地域経済の現状把握や政策の立案等で本分析を活用することに加え、地域金融機関や地域シンクタンク等が行政を支援する際の分析ツールとして利用されることを想定。従来は、都道府県等のレベルまでしか一律には存在しなかった産業連関表等を、様々な前提を置いた上での推計により全基礎自治体分作成し利用できる態勢も併せて構築する予定。各地域が産業政策等を策定する際に、客観的・定量的数値に基づき政策を検討するための土台づくりを目指す。

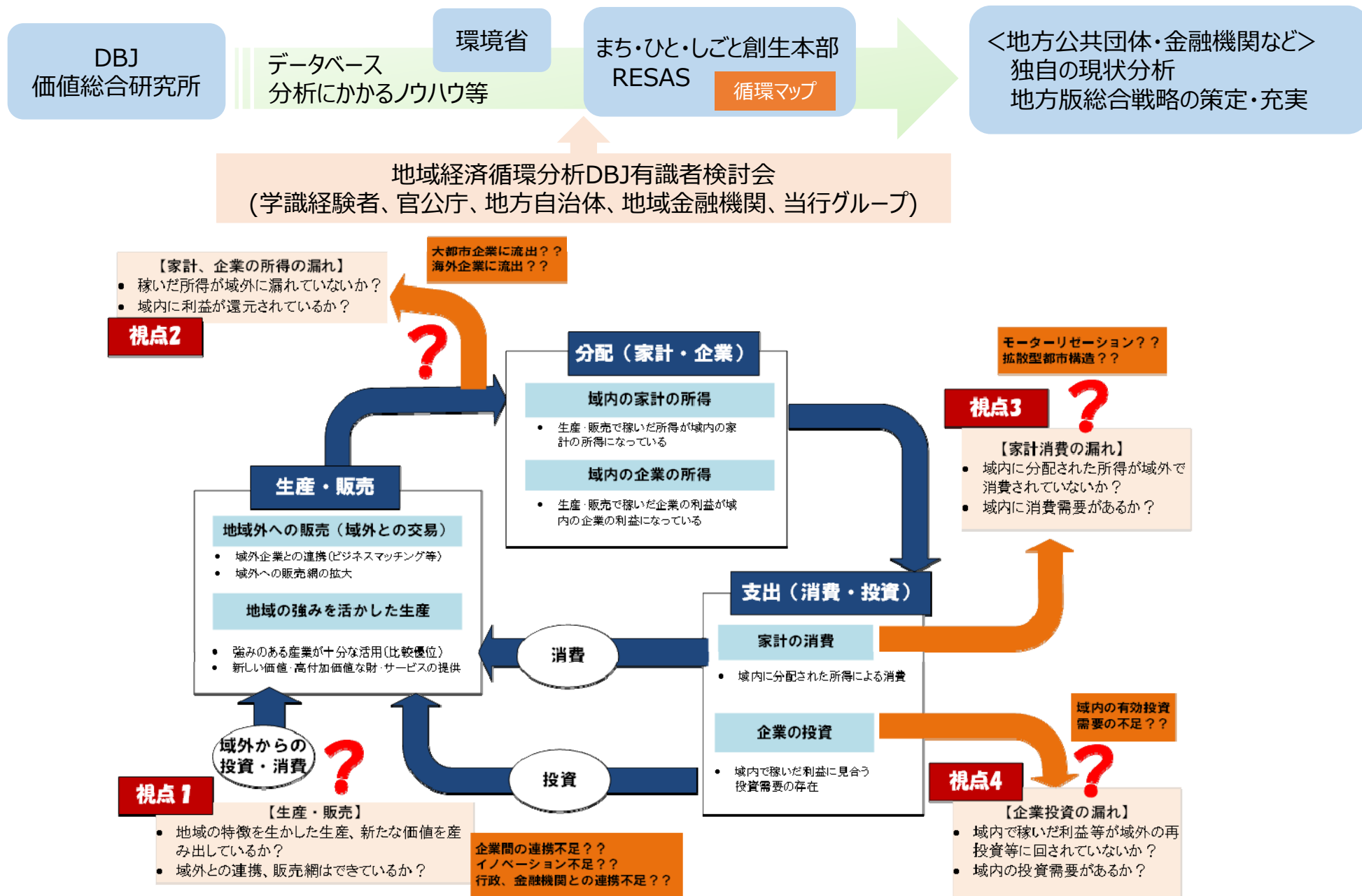
3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・当行、価値総研、創生本部間で逐次情報交換し、データベースや分析手法をブラッシュアップする態勢を構築。
- ・本分析が政策形成の現場に活かされるために、分析結果の見方等を説明する解説書を作成中。全国の自治体に幅広く利活用されるために、公平かつ丁寧な記載を意識したい。
- ・有識者検討会は、学術的な正確性を担保するための議論の場であるとともに、自治体での分析結果の活用方法について議論。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・RESASにおける12月運用開始を目指し、データベース整備と解説書作成を進める。

5. スキーム図等



「静岡県産業成長戦略に基づき成長が期待される中堅企業への官民一体となった支援」

(静岡銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・静岡県は、経済の持続的な発展のために、平成26年3月に産業界や金融界と連携して、「静岡県産業成長戦略会議」を設置し、平成27年2月に「静岡県産業成長戦略」を策定。
- ・当行は、静岡県銀行協会の代表行として静岡県の取組みに参画し、「静岡県産業成長戦略会議」の立ち上げ、および戦略立案に関与。
- ・静岡県は、「静岡県産業成長戦略」に基づき、静岡経済を牽引することが期待される成長志向の中堅企業を選定し、官民共同で集中的に支援するための組織機関として、平成27年4月に産業戦略推進センター「オープンイノベーション静岡」を創設。
- ・当行は「オープンイノベーション静岡」に地方創生部より行員1名を派遣し、支援施策の企画運営に協力。

2. 具体的な取組み内容

- ・「オープンイノベーション静岡」は、県内の成長が見込まれる中堅企業を選定し、県内有力企業や支援機関などで構成されるアドバイザリーボードにて自社商品の販路拡大に向けた取組みや新規事業の見極めについてアドバイスを実施するなど集中的支援を開始する一方で、静岡県は大中堅企業の設備投資を促進するための制度融資「産業成長促進資金(平成27年4月取扱開始)」を創設し、資金面における支援を開始。
- ・当行は、「オープンイノベーション静岡」に対して成長志向の強い大中堅企業の情報を提供するとともに、静岡県内の中堅・大企業の設備投資資金需要を捕捉し、県の制度融資の紹介及び申請手続き支援を実施。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・「オープンイノベーション静岡」が支援すべき中堅企業を選定するにあたっては、当行から出向している行員と当行が連携しながら情報を提供。
- ・静岡県が新設した制度融資は、これまで制度融資を利用する機会がなかった中堅・大企業が対象であり手続面が不慣れであったことから、当行が静岡県と連携しながら申請手続き支援を実施。
- ・今後、当行としても、選定された中堅企業に対して各種情報の提供や金融面の支援を行っていく考え。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・静岡県産業成長戦略会議については、今後も、継続的に開催し、成長戦略のPDCAサイクルを回していく予定。
- ・静岡県制度融資「産業成長促進資金」において当行取引先が第1号の支援対象となり、取引先への融資に対し、産業成長促進費助成(利子補給)を活用。平成27年9月末時点の、承認実績は3件/54億円(融資実行済:2件)。いずれも当行関与案件。
- ・「オープンイノベーション静岡」のアドバイス等による支援件数目標(年間)は20件。9月末までに、アドバイザリーボードにて3件のアドバイスを実施したほか、海外商談会の静岡県ブースへの出展紹介、自社商品の販路見込み先の紹介などを実施した。

5. スキーム図等

静岡県産業成長戦略 ～持続的な発展に向けた4つの戦略～

戦略1 企業誘致・定着の推進

- (1) 防災先進県としてのPRの強化や行政と企業との情報交換の促進
- (2) 県内事業用地等に関わる総合的な情報整備と誘致活動の強化

戦略2 事業用地の確保

- (1) 「内陸のフロンティア」を拓く取組の推進
- (2) 企業立地適地での工業団地の造成
- (3) 企業立地などに係る各種規制の見直し

戦略3 地域企業の事業活動の活発化

- (1) マザー機能を支える地域企業のものづくり力の強化
- (2) 地域企業の海外輸出の促進による販路拡大
- (3) 資金供給の強化
- (4) 地域企業を支える人材の確保・育成
- (5) 産業支援機関の機能強化

戦略4 次世代産業の創出

- (1) グローバルに競争できる技術を持つ地域企業への集中的な支援
- (2) 国の機関と連携した先端技術の研究開発と製品化、事業化の推進

産業戦略推進センター「オープンイノベーション静岡」 (27年4月設置)

成長が見込まれる中堅企業を選定、集中的に支援

アドバイザー・ボード（目利き委員会的な役割）
・県内有力企業や支援機関の代表者等が就任

センター事務局
(産業界等から派遣職員および県職員により構成)
・当行から職員1名派遣

支援
要請

産業支援機関
＜研究開発助成、
コーディネータ派遣等＞

行政機関
＜各種支援＞

当行
＜金融支援＞

選定
(目利き)

地域企業A

地域企業B

地域企業C

（外部専門家）必要に応じて助言

静岡県制度融資
(27年4月取扱開始)
「産業成長促進資金」
の活用

「地域の中小企業と地方大学を結びつける、課題解決型産学金連携」

(阿波銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・平成25年2月、徳島大学との間で連携協力協定を締結した。両者の保有する研究技術、情報およびノウハウを活用して、地域の産学連携を推進し、地域の発展と産業の振興に寄与することを目的としている。
- ・提携をリリースし地方紙や全国紙でも取り上げられたが、待ちの姿勢では案件が出てこなかった。当初8ヶ月間で、徳島大学と当行のお客さまとの面談は3件にとどまった。大学の技術シーズの企業への移転も進まなかった。

2. 具体的な取組み内容

- ・徳島大学との定期協議の場で両者協同による「ものづくり企業」への訪問を提案し、25年10月に着任した産学連携担当の教授(四国TLO(※)の役員を兼任)と、11月から個別企業訪問を開始した。約1年半で徳島大学及び四国TLOと当行のお客さま76社を引き合わせ、企業の抱える課題抽出・課題解決に、大学と共に取り組んだ。
 - ・両者の得意分野を活かして補完関係を構築し、企業訪問から新規事業の事業化まで、連携してサポートしている。
 - 阿波銀行 ⇒ 「企業ネットワーク」「ビジネスプランニング」「認定支援機関」「つなぎ融資」「新規事業融資」
 - 徳島大学 ⇒ 「技術課題抽出力」「課題解決力」「政府系研究開発資金獲得能力」
- ※ TLOとは、Technology Licensing Organization(技術移転機関)の略称。大学等の研究成果(発明)を権利化し、それを企業に技術移転する機関。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

<事業化に向けた支援>

- ・企業と大学の共同研究を促進させる手段として「ものづくり補助金」等の公的助成金を活用し、新商品開発の費用負担の軽減を図っている。事業化に向けての自立性を確保するため、技術面・資金面に加え、ビジネスプランニングや他社との連携についての支援も実施している。

<ビジネス開発会議>

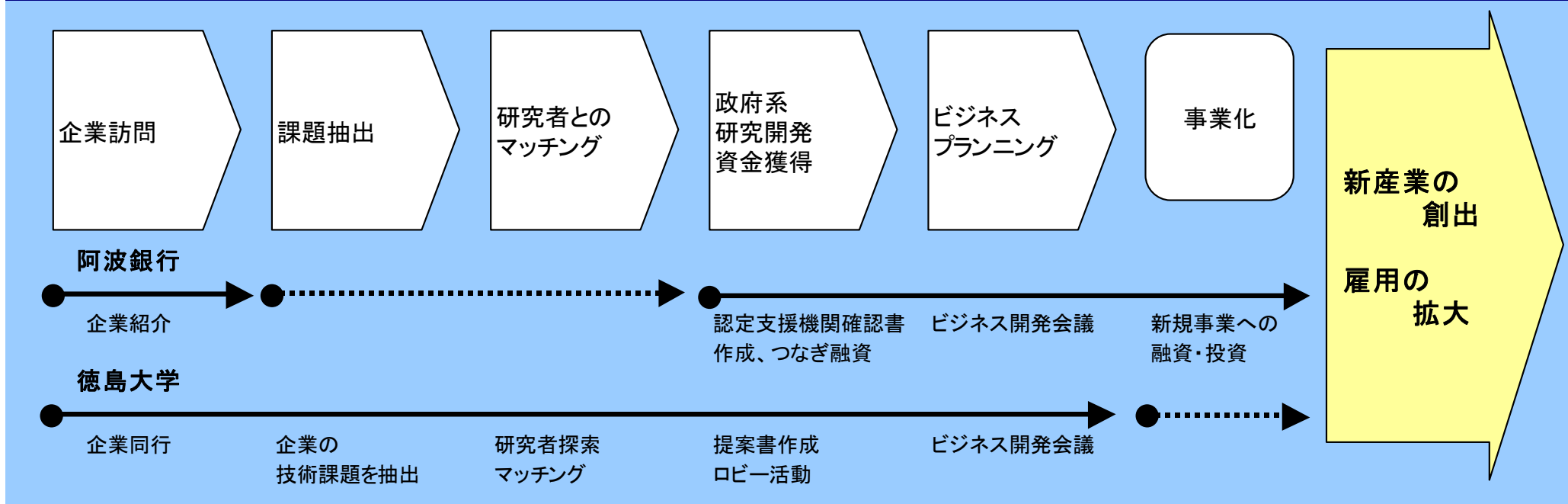
- ・新規事業分野で共同研究が進捗している案件では、開発企業、徳島大学(研究者、弁理士、産学連携担当)、当行(中小企業診断士)と、新事業のユーザー候補になると考えられる企業から構成される、「ビジネス開発会議」を実施している。
- ・中小企業の弱みである「知的財産の取得」「ビジネスプラン作成」「販路開拓」などについて専門家の助言により解決案を提示し、事業化の加速を促している ⇒ 「研究開発」と「ビジネス構築」の両面から地域の中小企業をサポート

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・本取組開始後、約2年間で大学と当行の取引先76社を引き合わせ、17件の共同研究を実施し、うち2件が商品化している。
- ・地方創生において「ローカルイノベーション」を促進させるためには、「課題解決能力を持つ地方大学」と「地元企業を知る地方銀行」の連携が有効であることを実証できたと考えている。

5. スキーム図等

課題解決型の産業連携における、地方銀行と地方大学の補完関係



《事例1》

湿式ステンレス研磨装置 (石原金属株)

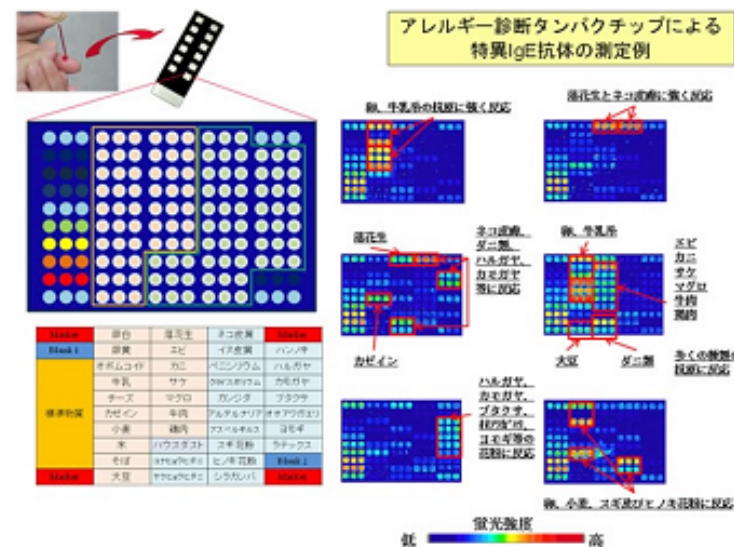
- ・従来の手法では困難な、歪の少ないステンレス研磨を実現。
- ・企業紹介からビジネスプランニングまで、一貫した支援を実施。



《事例2》

アレルギー診断タンパクチップ (応用酵素医学研究所株)

- ・徳島大学発のベンチャー企業。
- ・大学から紹介を受け、政府系研究開発資金獲得と融資で支援。



「長崎都市経営戦略推進会議(長崎サミット)の取組み」

(十八銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・長崎県はもとより県都長崎市においても、人口減少傾向が強まり県内GDPが減少するなど、経済規模は縮小傾向にあった(地域経済の衰退)。
- ・こうした状況への危機感から、2010年7月、「長崎商工会議所」「長崎経済同友会」「長崎県経営者協会」「長崎青年会議所」の経済4団体を主体に「長崎県」「長崎市」「長崎大学」が加わった7団体が産・学・官連携プロジェクト「長崎都市経営戦略推進会議(長崎サミット)」を発足。
- ・人口減少に歯止めをかけ、GDPの維持・向上などに向けた施策を、各団体が連携・分担し取組むことで、地域活性化につなげていくことが目的。

2. 具体的な取組み内容

人口減少に歯止めをかけ地域経済活性化を図るために、以下の4つの「外貨獲得産業」の強化に向けた取組みを重点的に推進。

- ①基幹製造業・・・高付加価値船の建造態勢整備を支援、海洋エネルギー分野への進出支援。
- ②観光・・・おもてなしの充実・推進、外国人観光客の受入態勢の強化、夜景観光の推進、世界遺産登録に向けた観光客受入態勢の強化。
- ③水産・・・水産練り製品の販売拡大、「食と観光」等を踏まえた水産分野への新たな対応。
- ④大学・・・留学生3千人体制・インターンシップ等の推進、新卒者の県内就職率向上に向けた取組み。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

(当行関与について)

- ・長崎サミット発足のきっかけは、当行会長(当時頭取)が代表幹事を務める長崎経済同友会による提言。また「長崎都市経営戦略推進会議」の事務局を長崎経済研究所(当行シンクタンク)に設置するなど、当行グループが黒子となって、企画・運営等をバックアップ。

(推進体制について)

- ・地域経済活性化策を実施する「長崎都市経営戦略推進会議」、その下に「9つのワーキンググループ」、「推進会議事務局」があり、別途構成7団体のトップが集う「長崎サミット(年2回開催)」が長崎都市経営戦略推進会議の活動をバックアップするという体制。
- ・2020年(最終年)における各分野、および全体的な定量目標を設定し、各施策毎にアクションプランを作りPDCAを徹底。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

「基幹製造業」「観光」「水産」「大学」の4分野の強化により、2020年度における下記目標値の達成を図る。

目標値(2020年度)

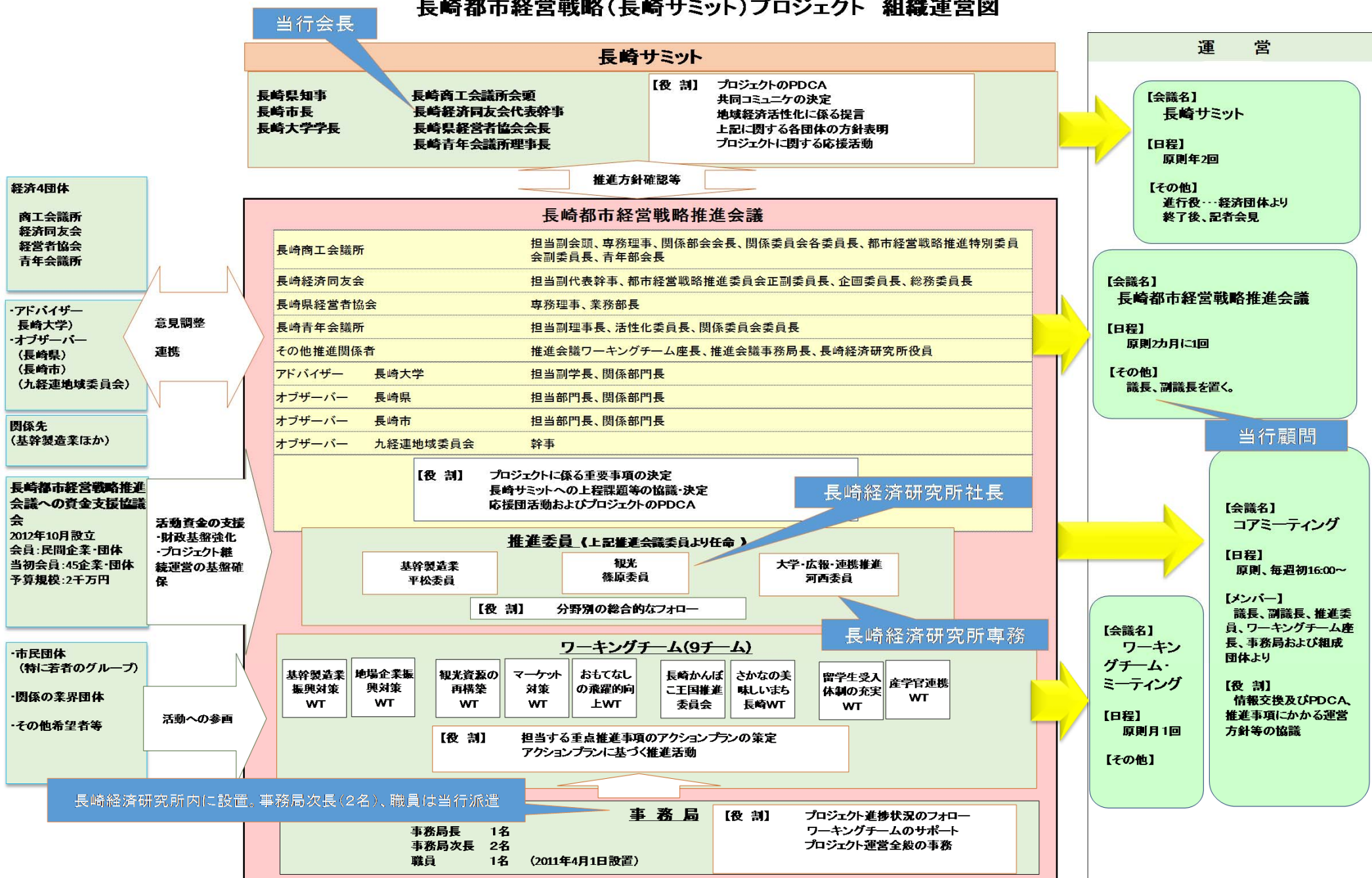
- ◆1人あたりGDP **331万円**
- ◆産出額 **359百億円**
- ◆就業者数 **302千人**

現状

- ◆1人あたりGDP **346万円**(目標比+15万円)
- ◆産出額 **387百億円**(目標比+28百億円)
- ◆就業者数 **299千人**(目標比▲3千人)

5. スキーム図等

長崎都市経営戦略(長崎サミット)プロジェクト 組織運営図



「地元中小企業の技術を結集した新分野進出のための製品開発」

(東京東信用金庫)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・当金庫は、経済産業省地域力連携拠点事業の採択を受け、東京海洋大学と芝浦工業大学との産学連携協定を結び、顧客企業の技術的課題を解決してきた。
- ・そうしたなか、顧客企業から「深海探査機を共同で開発したい」という要望を受け、下町の中小企業の活性化と下請け体質からの脱却を支援するとともに、連携する両大学の学生に実業経験をつませ、社会に貢献させることを目的に共同研究開発プロジェクトを発足した。

2. 具体的な取組み内容

- ・当金庫がハブとなり、両大学及び海洋研究開発機構の協力を取り付けるとともに、当金庫の顧客を中心に、必要な技術を有する企業の参画を募集して、プロジェクトチームを組成。通常使用されている技術を用いて中小企業と大学生で開発可能な深海探査機「江戸っ子1号」の構想を構築。
- ・具体的にはガラス球を耐圧容器兼浮力体とするフリーフォール型探査機をユニットに分け、企業と大学の研究室が共同して開発を進めるとともに、全体の設計を調整する会合を頻繁に開催し、各ユニットが全体設計の中でどのような位置づけにあるかを把握できるようにプロジェクトを運営した。
- ・海洋開発関係者・水族館・漁業者など各方面からの支援を受け、設計・製作と水槽・浅海などでの実験を行い、日本海溝の8,000m海域での実験に成功。当初の目的通り、下請けからの脱却を目指し、本プロジェクトの参加企業を中心に事業化を実現。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

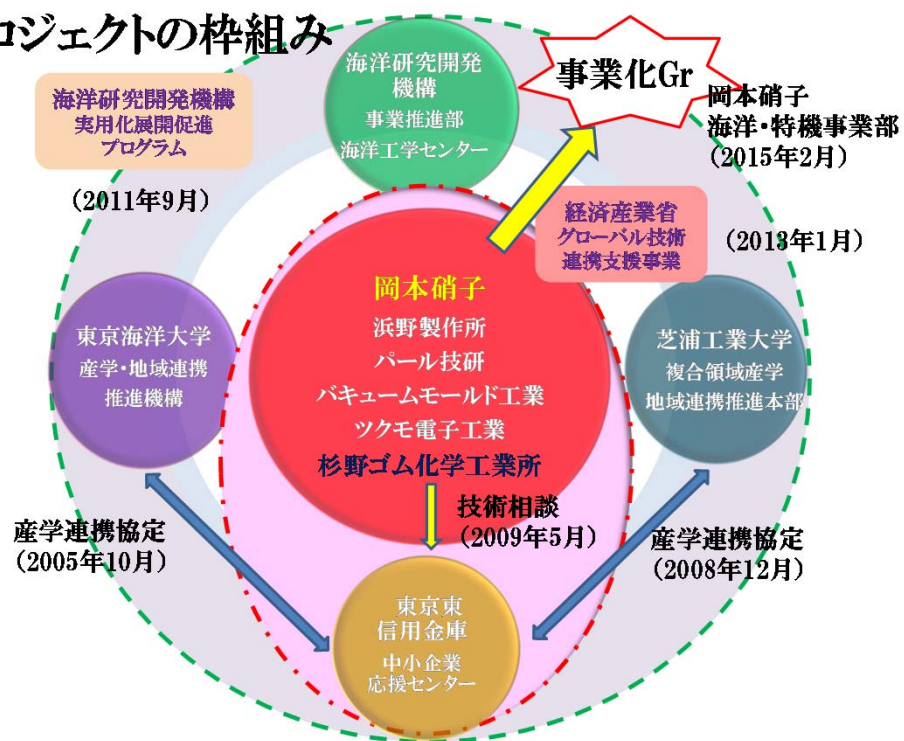
- ・深海探査機の開発を提案した事業者は、アイデアはあったものの、具体的な構想、総合的技術力及び資金などが不足していたため、改めて構想の構築、参加企業の募集、及び資金の調達計画など、プロジェクトの企画立案段階から当金庫が主体的に関与。
- ・産学官金連携を円滑に進めるため、支援機関のトップによる会合及び連携担当部署の話し合いを通じて、相互に密接に連携をとって、企業と大学の連携を支援するとともに、各機関の監督官庁とも密接に連絡を取って、支援を仰いだ。
- ・プロジェクトの委員会の事務局を当金庫におき、プロジェクト管理、資金管理、会合開催事務を行うとともに、専門知識を有する当金庫職員が技術統括としてコーディネーター役を務め、各担当機関の調整と全体設計のとりまとめを行った。
- ・プロジェクトの活動資金として、経済産業省の補助金の活用、および当金庫で「江戸っ子1号応援定期預金」を販売し販売総額50億円の運用益の一部(250万円)を寄付。試作品段階では、こうした寄付金や補助金等を活用したが、当初から事業化を意識した採算性を重視した開発に取組み、現在は、民間によるビジネスとして展開。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・深海探査機「江戸っ子1号」を事業化後最初の商品として海洋研究開発機構に4機納入するなど、これまで海洋に縁の無かった企業が新規市場に進出を果たした。また、海洋研究開発機構にとっても優良な技術をもつ中小企業への発注が可能となったほか、今後深海での利用実績を積むことで海外事業展開も目指しており、当金庫にとっても新たな融資に結びつくことを期待している。
- ・多くのメディアに取り上げられたことで、参加企業には大きな宣伝効果が得られ、新規顧客からの受注など収益機会の増加が見られた。
- ・学生は、通常の授業では得られない社会経験をj得て、プロジェクトの進め方を学習した。

プロジェクトのスキームと、作業分担

プロジェクトの枠組み



「西和賀町における地方創生地域づくりプロジェクト」

(北上信用金庫)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・『西和賀町』は、少子高齢化の急速な進展・産業の衰退など、『岩手県内で一番最初に消滅する町』と言われている。
 - ・雪深い地域で、温泉やスキー場のほか、豊富な水資源の恩恵を受け『西わらび※』など美味しい食材が揃っているものの、地域の魅力を十分にアピールできておらず、地方創生には、地域資源を活用した魅力ある地域づくり、ブランドづくりが大きな課題であった。
 - ・そこで、平成26年11月に当金庫と西和賀町の間で「地域経済活性化に向けた包括連携協定」を締結。活力ある地域づくりを目指し協議を重ね、国内外でのビジネス展開やオリジナリティある商品・サービスの創出には、外部専門家も含めた地域内外の連携が必要不可欠と判断し、27年9月、西和賀町、西和賀町事業者、デザイナー、当金庫等が連携する『地方創生 地域づくりデザインプロジェクト』を始動した。
- ※ 岩手県の西方である西和賀町に自生するわらび。アクやスジが少なく、粘り成分が豊富であることが特徴。

2. 具体的な取組み内容

- ・西和賀町の豊かな食資源を活用した地域産業の「稼ぐ力」の向上を図るため、地域内(西和賀町、西和賀町事業者、岩手県内デザイナー、岩手県工業技術センター、当金庫)、地域外(日本デザイン振興会、信金中央金庫)の連携により地域の総合力を発揮するための「枠組み」を構築。
- ・地域内外の連携により、『商品開発』『販路拡大』『情報発信』『金融支援』等を一体で実施。
- ・当金庫と信金中央金庫が経営支援や販路拡大支援といったビジネス面で、商品開発をサポートする「岩手県工業技術センター」と国際的デザインプロモーション機関である「日本デザイン振興会」がデザイン面で、一体となって新規事業創出サポートを実施。
- ・西和賀地域の資源を活用した「作る」から「売る」までをトータル支援し、特産品の付加価値向上を目指すほか、西和賀町のブランドコンセプトの検討、西和賀町事業者とデザイナー連携による商品開発・リデザイン、情報発信・広報ツール開発を実施。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・当金庫では、地方創生の成就に向け、平成27年3月に『総合支援部』を立上げ、事業者への経営支援と地域活性化の取組みを一元的に推進。当プロジェクトでは、同部が企画・調整役として、経営支援、販路拡大支援、金融支援等を通じてプロジェクトを支えている。
- ・地域内外の専門家が協働し取組むことで、それぞれの知見が共有され、次世代も含め地元人材の育成に繋がっている。
- ・「次世代の担い手」の育成などによる、今後の自発的な、付加価値向上に向けた取組みが可能となる。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

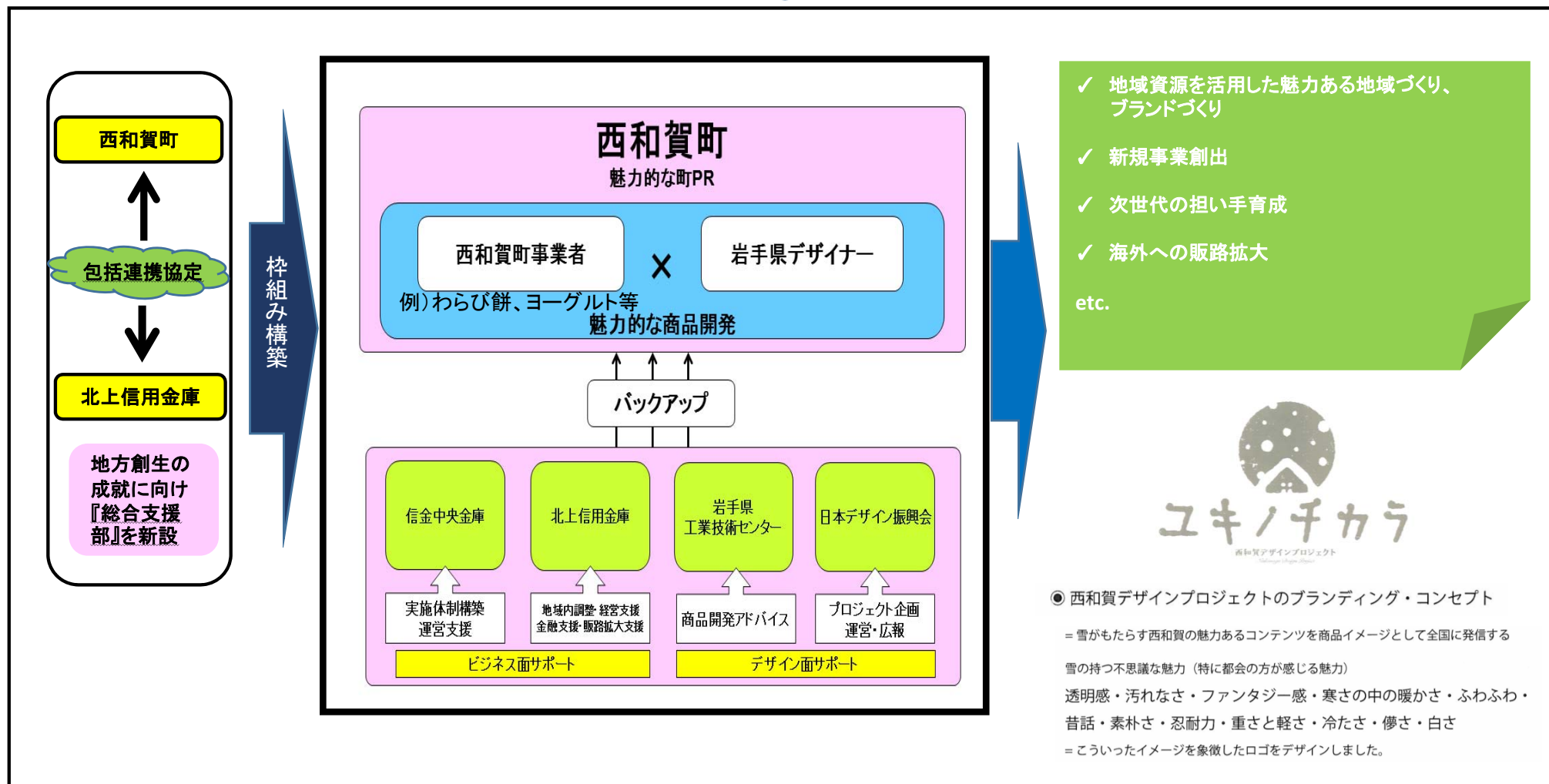
- ・当プロジェクトで完成した商品は、ふるさと納税制度と連動し、特産品の販路拡大につながることに期待。また、西和賀町と交流のある台湾を中心に海外展開を目指す。
- ・27年に開催される岩手国体のお土産品として提供し、その反響を踏まえてリデザイン等も検討するなど、PDCAサイクルを構築し、地方創生に繋げていく。

5. スキーム図等

【西和賀町 地方創生地域づくりプロジェクト】

【地域の課題】

- 『西和賀町』は、少子高齢化の急速な進展・産業の衰退など、『岩手県内で一番最初に消滅する町』と言われている。
- 雪深い地域の特性、豊富な水資源の恩恵を受けた美味しい食材が揃っているものの、地域の魅力を十分にアピールできていない。



「クラウドファンディング等の新たな資金調達メニューによる地域資源の発掘及び新規事業の立ち上げ支援」

(飛驒信用組合)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・企業支援をする中で、多くの顧客が、資金調達手段を借入や補助金に依存しており、資本性の資金がほとんどない実態に問題意識。
- ・地域活性化に資する新規事業費用等の顧客ニーズはあるものの、事業実績などによっては、既存の融資では対応が困難。
- ・平成25年1月、融資部・経営企画部が中心となり、クラウドファンディングにより、リスクマネーを顧客に供給できないか検討を開始。
- ・事業の成長ステージにマッチした資金を供給することで、長期にわたり事業の成長を支援(「育てる金融」のイメージ図)。
- ・地域活性化プロジェクトの支援を通じ、「飛驒・高山ブランド」の魅力を全国に発信し、地元へ新たな「資金」や「人」の還流を創生。

2. 具体的な取組み内容

(提供している資金調達メニュー)

- ・投資型ファンド(MSファンド:平成25年6月、(株)ミュージックセキュリティーズと業務提携)・・・金銭や商品などをリターン
- ・購入型ファンド(FAAVO:平成26年8月、(株)サーチフィールドと業務提携)・・・金銭以外のサービス、商品などをリターン

(取組内容)

- ・ビジネスコンシェルジュヒダ(当組合が運営する経営サポートのよろず相談所)が中心となり、地域活性化プロジェクトを発掘。
- ・“飛驒・高山地域を盛り上げるプロジェクト”に特化したクラウドファンディングサービス『FAAVO飛驒・高山』を当組合が運営。
- ・プロジェクトの立上げ段階から参画し、起案者の思いやコンセプトを当組合が具現化し、事業計画をブラッシュアップ。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

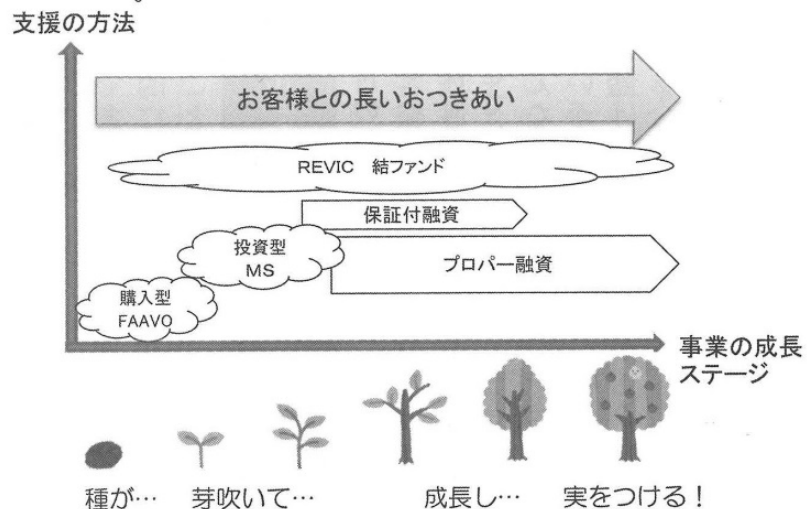
- ・キーパーソン(地元ネットワークの中心人物)にアプローチを行い、同人より成功事例が発信された結果、FAAVOの取組みが口コミで拡散。
- ・SNS(フェイスブック)やリアルネットワーク(人脈)等を活用し、クラウドファンディングの取組みを情報発信。
- ・クラウドファンディングを通じてテストマーケティングを行うことで、新規事業の将来性を客観的に評価。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

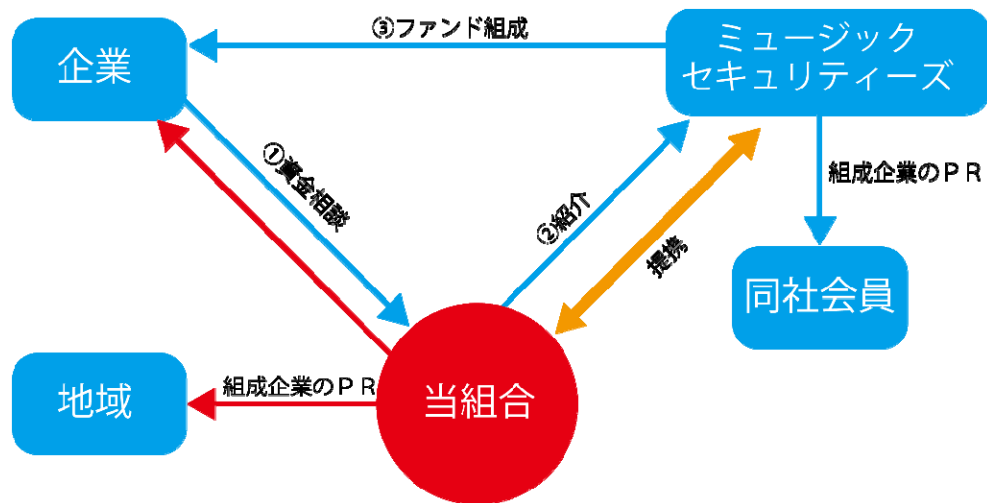
- ・平成27年9月30日現在、MSファンドにより5件(うち3件成功)、FAAVOにより16件(うち13件成功)のプロジェクト資金調達をサポート。
- ・地元コワーキングスペースの開設、インバウンド(ムスリム観光客)誘致、地域情報誌の自費出版などのプロジェクトが実現。
- ・地域法人・個人のプロジェクトを支援する中で、事業性評価を行うことにより、新たな融資案件を発掘。
- ・地方公共団体や商工団体からの案件紹介を通じて、地域との関係を強化。

5. スキーム図等

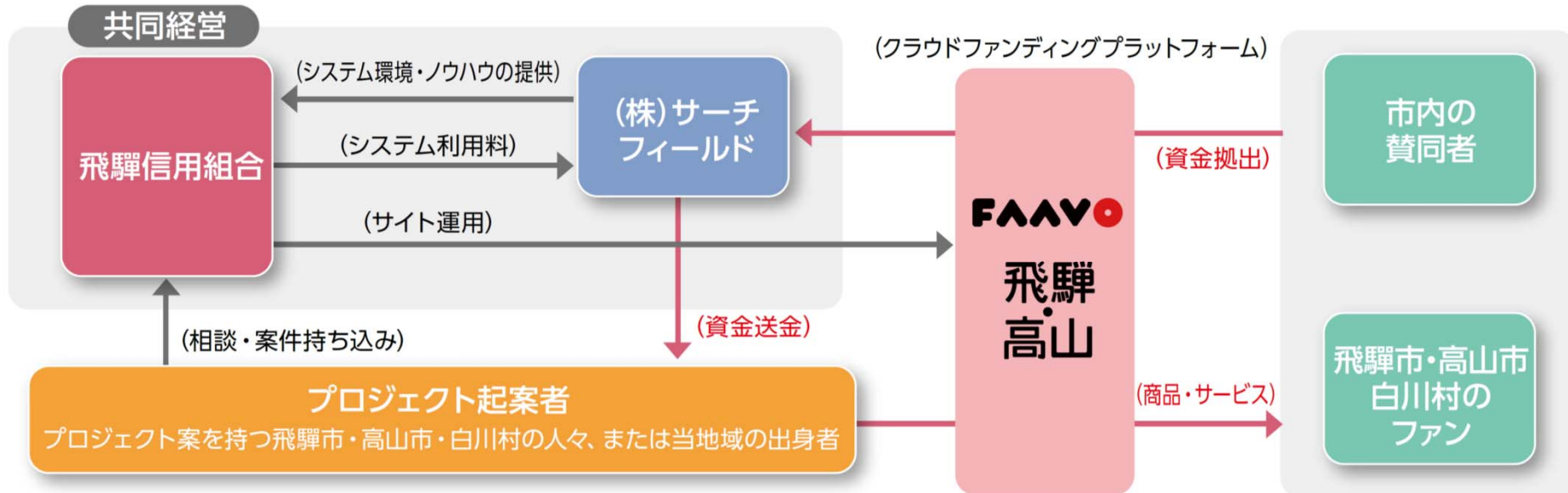
「育てる金融」のイメージ図



MSスキーム図



FAAVO飛驒・高山スキーム図



「地域の資金好循環の実現に向けた『サプライヤー探索サービス』(逆見本市商談会)によるマッチング支援」

(十六銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・当行は、平成23年12月より、買い手(バイヤー企業という)が、発注したい部品・材料や、提案を受けたい事業領域をあらかじめ提示する「逆見本市商談会」を開始。月に2～3回のペースで継続的に開催。
- ・当行独自のビジネスマッチングシステム「サプライヤー探索サービス」(逆見本市商談会)は、特に製造業同士のBtoBマッチングに効果的であり、平成27年9月末現在で、商談会の開催回数は102回、商談件数は1,473件に達している。また、商談会による「見積もり依頼ベース」の成約率は29%と非常に効率的な商談設定が可能な仕組みとなっている。
- ・一方で各自治体や商工会議所等は、地域経済の好循環の実現に向けた産業振興策として、中核企業支援、なかでも、域内調達比率の向上、あるいは域外受注能力の向上に資する取組みが強く求められている。
- ・そこで当行は、ビジネスマッチングシステム「サプライヤー探索サービス」(逆見本市商談会)を、自治体や商工会議所・商工会を巻き込んだ形で、地域の中核企業、あるいは過去に誘致した企業のサプライヤー探索を促し、域内での調達比率を高めてもらうための手段として、商談会の「共催提案」を開始することとした。

2. 具体的な取組み内容

- ・経営支援に関する包括連携協定を締結した商工会議所に対して、「サプライヤー探索サービス」による商談会の共催を提案。
- ・商工会議所の協力により地元中核企業をバイヤー企業とし、域内の中小企業をサプライヤーとする商談会を平成27年11月に開催。
- ・現在、当域内の中小企業からは、普段は商談機会を持つことが困難な地元中核企業との商談機会のチャンスが出来たことを高く評価してもらうとともに、多数のエントリーを受けている。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・従来より、半期に1回程度は、商工会議所・商工会と連携した商談会を開催してきたが、当行のビジネスマッチングシステムを活用することにより、域内の稼ぐ力を向上させるための商談会の開催が可能となった。
- ・商工会議所が小規模事業者の伴走型支援の強化を図る「経営支援発達計画」を策定するにあたり、当行のビジネスマッチングシステムの活用による具体的な活動アイデアを提示することにより、連携体制の強化を図ることができた。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

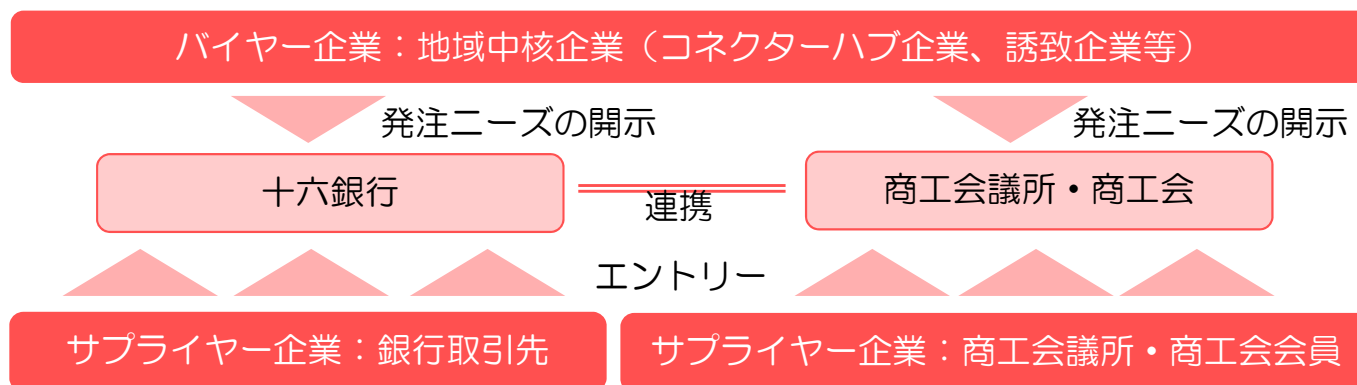
- ・高い成約率にも表れているように、効率的なBtoBマッチング手法として機能しており、地域中核企業による域内調達比率の向上に寄与している。
- ・小牧商工会議所と共催した逆見本市商談会(バイヤー:地域中核企業である住友理工グループ)を平成27年11月に開催。春日井商工会議所と共催した逆見本市商談会(バイヤー:東洋電機)についても平成27年12月に開催予定。その他、27年度内に計5回の商工会議所・商工会連携型の商談会開催を計画。また、自治体の企業誘致後のアフターフォロー策としても有効であり、自治体と連携した商談会にも拡大していく構え。
- ・当行にとっても、バイヤー企業のニーズ、商談情報やサプライヤー企業のエントリー情報等を通じて、当行取引先企業が有するコア技術(競争力の源泉)に対する理解が商談会の回を重ねるごとに深まり、技術力評価や事業性評価の資質向上につながっている。

5. スキーム図等

■サプライヤー探索サービス(逆見本市商談会)とは

- ・銀行のネットワークを活用した、新しい協力会社の探し方です。
- ・キラリと光る技術を持ったサプライヤーを、岐阜県(104店舗)、愛知県(51店舗)・三重県(1店舗)を展開する銀行のネットワークで効率的に探せます。延べ商談数は1,400件以上に達し、このうち約29%が見積り依頼に発展する実績があります。

■具体的なスキーム(商工会議所・商工会との連携)



- ・バイヤー企業が、発注したい部品・材料や、提案を受けたい分野についてのニーズや条件を、先に提示します。
- ・十六銀行・商工会議所・商工会は、広く取引先に、ニーズや条件を記した要項を、域内の売り手候補(サプライヤー企業、十六銀行取引先または商工会議所・商工会の会員企業)にご案内します。
- ・サプライヤー企業は、エントリーシートを記入し、資料(会社案内、設備一覧または商品パンフレット)を添付して十六銀行に提出します。
- ・バイヤー企業がエントリーシート等をもとに書類選考を行い、これに通過したサプライヤー企業が、個別商談に進むことができます。
- ・こうした取組みにより、地域中核企業(コネクターハブ企業・誘致企業)の域内調達を促し、中核企業の「外貨獲得能力」を域内で循環させることを目指します。

■こんなサプライヤー・協力会社が探せます

- ・難加工や処理を発注したい。
- ・二社購買・三社購買にしたい。
- ・小ロットや試作品製作ができる企業を探している。
- ・小回りのきく近隣の業者を探している。
- ・新しい開発パートナーを探したい。
- ・新分野に参入するためのパートナーを探している。

■開催実績(当行単独のもの、商工会議所連携版を含む)

	商談会回数	延べ商談数
H23年度	3	31
H24年度	13	180
H25年度	27	399
H26年度	35	465
H27年度上期	24	398
計	102	1,473

「事業性評価を通じた経営改善支援」

(広島銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・存在感ある地域金融機関として地元での役割を果たすために、従前よりビジネスマッチングやM&Aなどのコンサルティング業務を高度化する必要性を認識していた。
- ・そのためには事業性を理解し企業実態を把握した上で、課題やニーズを経営者と共有するプロセスが不可欠であり、網羅的に企業を理解する手法の開発に取り組んだもの。

2. 具体的な取組み内容

- ・当行では以下の取組みを実施。
 - ① 外部専門家と共同で企業の事業評価のための「評価シート」を開発
「知的資産分析」をベースとして営業店行員が使用する25項目のものから、本部行員が使用する約100～1,000項目に及ぶものを開発。
 - ② 経営課題の解決策として実情に応じたソリューションを提案
事業性評価を通じて共有された課題解決に向けて「中期計画策定支援」サービスの提供。
また実行支援にあたっては金融支援だけでなく本業強化を支援するコンサルティングメニューを提供。
外部専門家と連携することで、企業のライフサイクルや事業規模に見合った解決策に幅広く取り組む。
 - ③ 人材育成への取組み
取引先とのリレーションを深めるなかで、初期的な事業性評価が行えるよう営業店行員への定着を企図。
平成26年度から「目利き能力養成研修」等を実施している。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

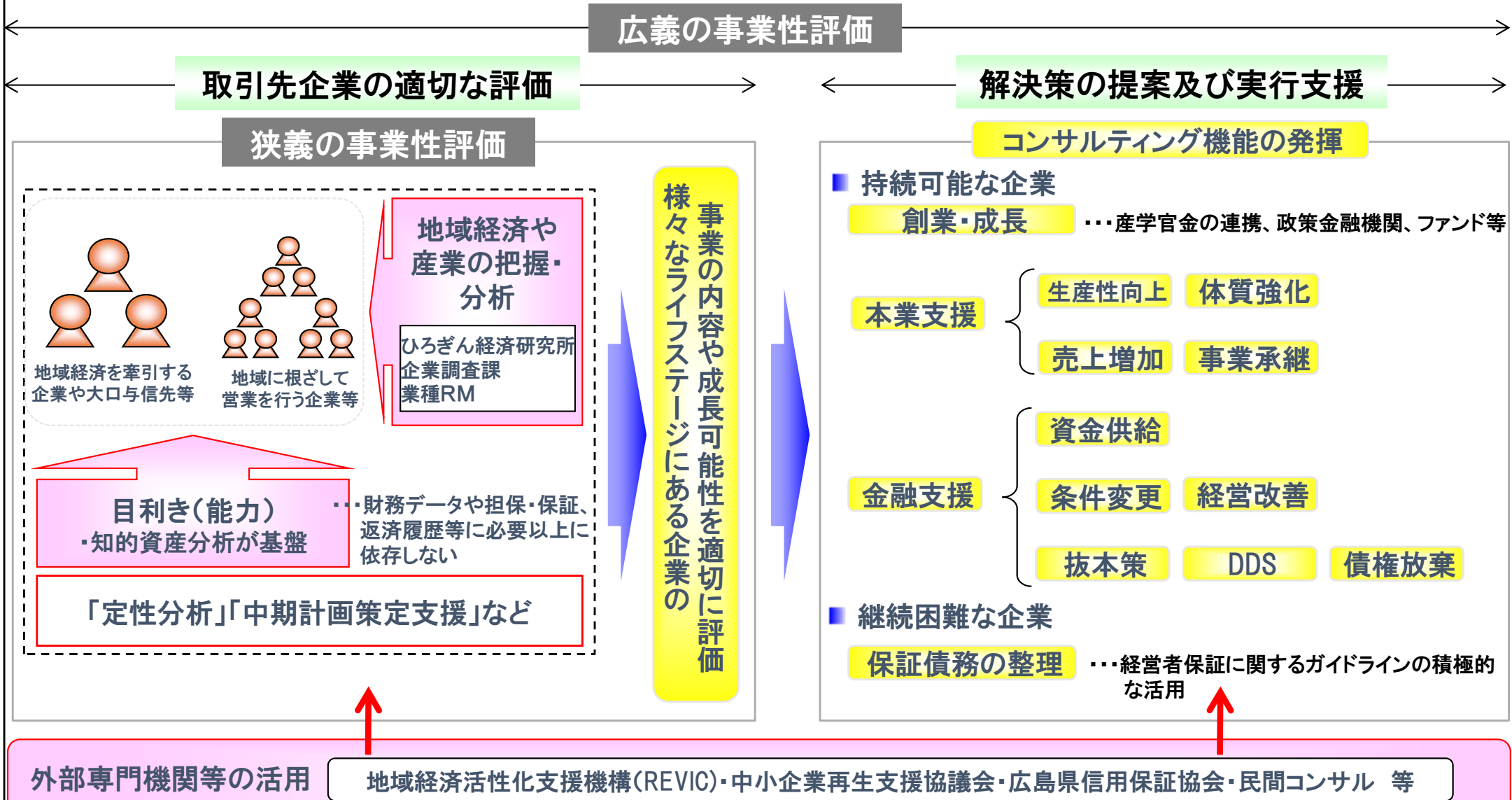
- ・「評価シート」の開発で、個人のヒアリングスキルに左右されずに情報収集ができる仕組みを目指したこと。
- ・中長期的な取組みを続けるために、事例紹介や他部門との連携等により行内理解の醸成に努めたこと。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・企業の経営課題を共有し、より確度の高いソリューションを迅速に提案することが可能となった。また、企業の経営情報を先行的に入手することで競合他行に比して先んじた対応が可能となった。
- ・こうした成果は、地域の企業の生産性向上や地場産業の発展に貢献するものであり、地方創生にも資するものと考えている。

5. スキーム図等

事業性評価(お取引先の事業内容や成長可能性を適切に評価)を通じた経営改善支援とライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮



「アウトバウンドビジネス(海外輸出・海外進出)のワンストップ支援」

(福岡銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・中小企業を中心に、顧客の海外ビジネスへの取組み方や情報ネットワークの導き方、海外ビジネスから派生する外国為替取引や海外現地法人の資金調達などについて、その方法や知識が十分でない実態を確認。
- ・その要因は、顧客自身が海外ビジネスの各ステージにおいて、「何時」、「何を」、「どうすべきか」ということについて、十分に把握できてないことが挙げられる。また、当行も提供可能なサービスラインナップや海外ネットワークを十分に周知できていないことを認識。

2. 具体的な取組み内容

- ・当行は、海外ビジネスサポートの内容や外国為替取引等の全般を一連で案内可能となるツールとして、顧客向け冊子「海外ビジネススタートブック」の新設を計画。
- ・顧客が「海外ビジネススタートブック」を利用して、当行の海外ビジネスネットワークやサポートを活用することで、当行は海外ビジネスを検討する顧客の裾野拡大やその実現性向上を企図。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

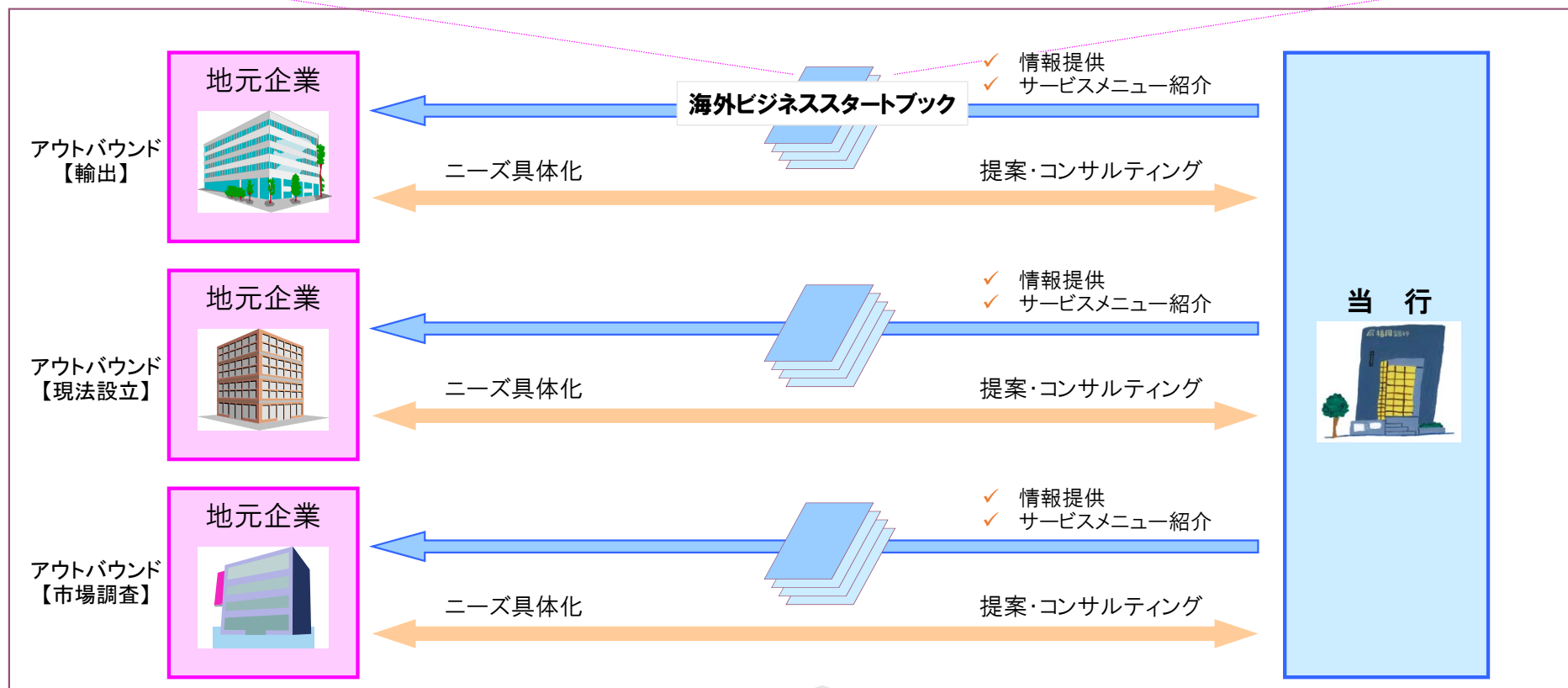
- ・顧客向け冊子として幅広く利用できるように、アウトバウンド・インバウンド双方のニーズに対して、一冊で表紙の両面から利用可能な三部構成とした。
 - ①アウトバウンド(海外輸出・海外進出)における海外ビジネスサポート内容
 - ②外国為替サービス、デリバティブ商品等(アウトバウンド・インバウンド共通部分)の概要
 - ③インバウンド(訪日外国人をターゲットとするビジネス・海外輸入)における海外ビジネスサポート内容
- ・また、海外ビジネス未経験の顧客でもイメージし易いように、海外ビジネスステージと当行のサービスラインナップがリンクする工夫をした。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・平成27年4月、顧客向け冊子「海外ビジネススタートブック」が完成。顧客から「分かりやすい」という声が挙がるなど、評価も上々であり、今後も顧客への海外ビジネス提案時の利用を促進していく。
- ・さらに、同スタートブックをツールとして、顧客の海外ビジネスの進出先の検討、市場調査、取引先開拓、各種貿易実務のサポートなど、海外進出実現までをワンストップで支援。
- ・少子高齢化等の影響により、国内マーケットでの高い成長性が見込めない地域において、活気のある海外市場を取り込むことにより、今後の地域活性化が図られると考えられる。
- ・当該取組みは、これから海外ビジネスを検討する地域企業の収益力強化や雇用拡大に繋がるという面で、地域全体の発展へ貢献していくものとする。

5. スキーム図等

アウトバウンドビジネス（海外輸出・海外進出）のワンストップ支援



アウトバウンドビジネスの実現
(事業拡大・雇用拡大etc)

地方創生への取組み(地域経済活性化・地域貢献)

取引先の事業サポート
(取引拡大・顧客基盤拡大etc)

「新規販路開拓コンサルティング『WIN-WIN ネット業務』への取組み」

(南日本銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・当行の営業地域における多くの中小企業・個人事業主が厳しい経営環境にあるという認識の下、コンサルティング機能を発揮し、取引先の売上支援に責任を持って取組むことは、地域の活性化ひいては当行の発展につながると考え、平成23年10月から成果報酬型の新規販路開拓コンサルティング「WIN-WIN ネット業務」(以下、「本業務」という)に本格的に取組んでいる。
- ・「売上を増やしたい」という中小企業・個人事業主の究極かつ普遍的ニーズに組織的・継続的に取組むことは、良好かつ強固なリレーション構築に繋がり、当行にとって多くのプラス効果をもたらすと考えている。当行では本業務を「預金」「融資」と並ぶ「第三の本業」として位置づけている。
- ・本業として、多くの経営資源を投入し、責任を持って取組む対価として、コンサルティング手数料を頂き、当行収益にもつなげていく。

2. 具体的な取組み内容

- ・本業務取組にあたり、行内の組織見直しや業務マニュアル作成、システム構築等の態勢整備を行なった。
- ・取引先との販路拡大に関する業務委託契約締結に際しては、本業務取組の主旨や業務スキームを取引先に十分に説明し、納得を得るようにしているほか、契約締結後は、新販路紹介だけに留まらず、契約先の商談に積極的に同行するなど売上支援に責任を持って取組んでいる。
- ・契約先個々の業務内容や取扱う商材・サービスを深く理解する必要があるため、「なんぎん維新塾」という行内勉強会を定期的開催。商流情報の収集も相俟って、財務分析等の定量面評価だけではなく事業性評価に基づく融資等に繋がっている。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・業績表彰制度において、これまで「収益」「基盤」「業容」の3項目で評価していたが、4つ目の項目として本業務の取組実績を追加。様々な推進を図る中、それぞれの配点を1/4ずつとするなど、営業店が本業務に積極的に取組むモチベーションとなるようにしている。
- ・営業活動で収集できた「売りたい情報」「買い(仕入)たい情報」を一覧できるシステムを構築。全行員が毎日閲覧する仕組みとしている。
- ・優越的地位の濫用防止などコンプライアンスには最大限の注意を払っている。禁止事項を内規で定め、これに抵触する場合、契約締結や売上実績計上ができない仕組みを構築している。

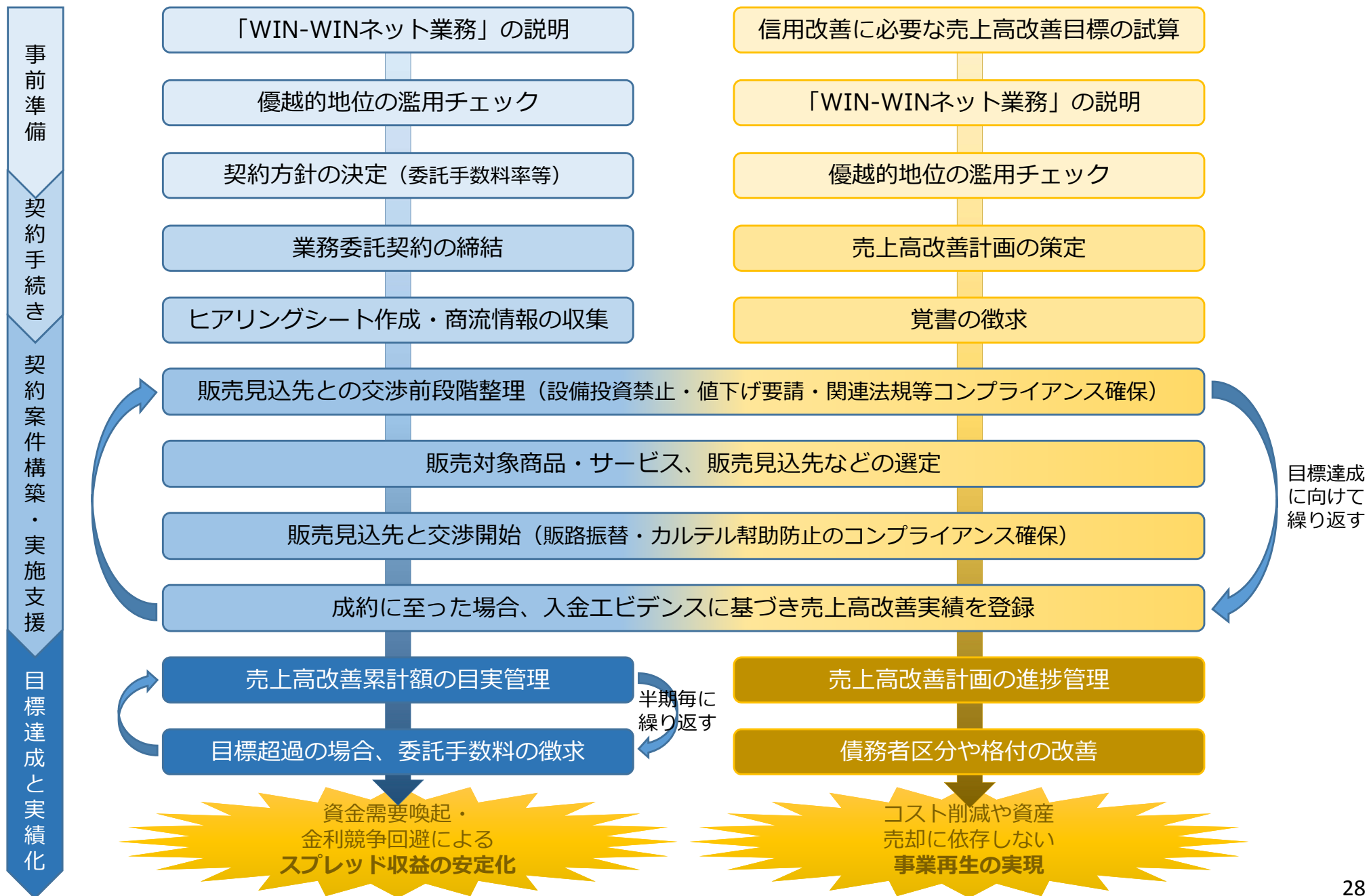
4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・業務開始当初からの累計実績(平成27年3月末まで) ※カッコ内は平成26年度下期の半期実績
契約締結先数1,621先(97先) 売上高改善実績294先(61先)、1,759百万円(785百万円) 委託手数料獲得額23.3百万円(10.4百万円)

5. スキーム図等

一般型

事業再生型



「官民協働による移住促進施策と連携した創業支援」

(のと共栄信用金庫、日本政策金融公庫)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・事業所減少が顕著になっていた当地域においては、創業支援が重要課題となっていたため、平成25年8月より、「七尾市」・「七尾商工会議所」・「日本政策金融公庫」・「当金庫」の4者担当者による設立準備会議を開始。
- ・設立準備会議では、各支援機関はそれぞれに支援メニューを有しているものの、創業者の各ステージに応じた支援メニュー・ニーズ等の情報共有の機会がなく、単発的な支援に終始し、創業者に対する十分な支援もなされていなかったため、創業に至っていないといった実態が明らかとなった。
- ・このため、上記4者で「業務連携・協力に関する協定書」を平成26年1月に締結し、「ななお創業応援カルテット」を設立。
官民一体となったワンストップで、各支援機関の連携支援メニューを断続的かつ効果的に機能させる支援体制を整備。

2. 具体的な取組み内容

- ・各支援機関担当者による毎月の連絡会議を開催し、担当者間で積極的に情報を共有化(相談案件の内容、進捗管理、案件ごとの課題等)。
- ・講座による創業時に必要な基礎知識・ノウハウ習得のほか、専門家による個別の創業相談会及び直接派遣指導も組み合わせて創業時の資金の相談、創業後のアフターフォローまで一貫したサポートを実施。
①創業に関する相談会の開催(毎月)、②創業応援セミナーの開催(年3回)、交流会(年2回、創業予定者と創業者が参加)、③創業塾の開講(年6回程度、開業レベルに達していない創業予定者に専門家の講師派遣)。
- ・平成27年6月、市の移住関連施策と連携した『ななおiju(イジュウ)創業パック(※)』の取組みを開始し、移住者の住宅取得等を合わせて支援。
※七尾市への移住から創業までをワンストップで一貫した支援を行うもので、七尾市移住定住促進連絡協議会とカルテット構成機関4者の持つ移住・創業にかかる支援メニューを一つのパッケージとして提供。アルファベットの小文字(iju)は、移住(Iターン、Jターン、Uターン)を表現。

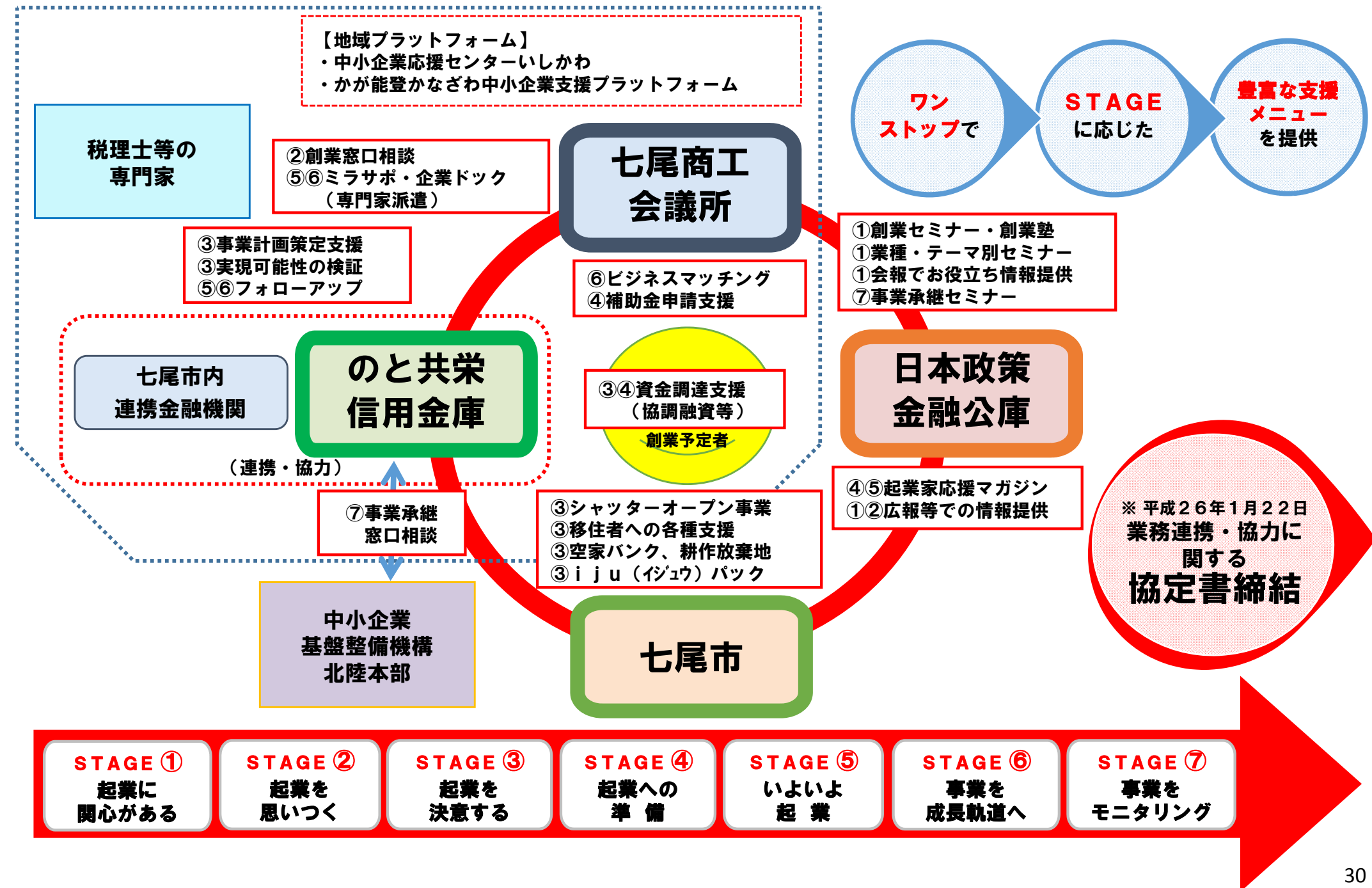
3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・連絡会議においては、個別企業に対する創業前支援・創業後のモニタリング実施における課題を幅広く協議するとともに、その改善策を打ち出し、当該企業への改善指導等を実施。
- ・支援機関の情報共有ツール(相談シート、創業計画書、案件管理表等)を整備のうえ、活用を促進。
- ・民間金融機関と政府系金融機関が協働で案件発掘・相談対応・組成までを行うことにより、双方のノウハウを共有化。
- ・「交流会」においては、創業者の実務経験に基づく有益な情報(創業時の留意点、支援メニューの活用方法等)を創業予定者が得る機会を提供。
- ・各種セミナーの開催及び組織運営等にあたっては、適時、国・七尾市の事業補助金等を活用。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・平成26年1月の協定締結から平成27年10月末で、33件の創業(うち移住4件)を実現している。
【相談件数】 78件(男性 45人 女性 33人)、うち移住(Iターン:9件、Uターン:3件)
【創業件数】 33件(男性 18人、女性 15人)、うち移住(Iターン:2件、Uターン:2件)

5. スキーム図等



「観光地まちづくりモデル構築による観光地の面的活性化へ向けた取組み」

(八十二銀行、地域経済活性化支援機構)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・長野県に本店を置く当行は、訪日外国人に“SNOW MONKEY”として著名な湯田中・渋温泉郷や志賀高原を有する山ノ内町で地域の面的活性化のための活動をしており、地元事業者が設立したまちづくり会社「WAKUWAKUやまのうち」の支援を検討してきたところ。
- ・当行が観光まちづくりの推進について、観光を軸とした地域活性化ファンド等の取組実績のある(株)地域経済活性化支援機構(以下、「機構」という。)に相談し、平成26年10月に「観光を軸とした連携協定」を締結。山ノ内町をパイロット地域として「観光を軸とした地域活性化モデルの構築」をテーマに、両者において「長野県及び山ノ内町の観光活性化基本計画」を策定。
- ・同基本計画において、「(株)WAKUWAKUやまのうち」の観光まちづくりの基本コンセプト等を明確にし、当行と機構との間でファンド組成について合意。
- ・同基本計画の長期的な目標として長野県全体の観光活性化を図っていくことについて、長野県内に本店を置く多くの金融機関が賛同、出資者として参加し、「ALL信州観光活性化ファンド」を組成(平成27年3月)。

2. 具体的な取組み内容

- ・「ALL信州観光活性化ファンド」は、観光まちづくりモデルを構築するための中核機能を担う「(株)WAKUWAKUやまのうち」に対して投融資実行(平成27年8月)。
- ・湯田中・渋温泉エリアの観光資源を再整備し、ターゲットに定めた層に対して情報発信することにより集客増につなげ、地域の空き店舗等の不動産を集約し魅力的な街並みへと再構築を図っている。
- ・まちづくり会社の役員には、地域出身の若手人材が就任したほか、当行から監査役、機構から経営や観光事業等のノウハウを活かした専門人材がハンズオン支援を実施。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・地域における課題は、担い手不足と稼げるしくみづくり。従前つながっていなかった若手ネットワークの枠を広げ、地域活性化に取り組む人材を確保。
- ・当行と機構は連携しつつ、まちづくり会社の事業立案、計画策定、地域の若手人材育成などを支援。特に、異なる利害関係を持つ地域間、事業者間、行政機関等の調整を行うコーディネーター役としても能動的に関与。
- ・地域の建築物や街並み整備にあたり、機構と公益社団法人日本建築家協会(JIA)は、包括的連携協定を締結。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・「(株)WAKUWAKUやまのうち」を起点に、ALL山ノ内町体制で観光まちづくりを推進すべく、地域内の事業者、住民、行政体等が積極的に意見交換できる「まちづくり委員会」を組織し、地域一丸となった地域活性化モデルの構築を行っている。
- ・平成27年10月、「(株)WAKUWAKUやまのうち」は、オリンパス(株)、志賀高原観光協会、(株)プリンスホテル等の地元団体組織の後援・協力を取り付け、第1弾企画となる集客策として「ナイトフォトツアー」を催行し、集客増による観光活性化に寄与。
- ・まちづくり会社を中心となり、行政と連携し、「観光庁観光地魅力創造事業」に採択される(全国31ヶ所のうち)。同事業の中で、街並み整備事業ならびに映像コンテンツ・HP制作事業を平成27年12月～28年3月に実施する。
- ・パイロット地域である山ノ内町の観光活性化の取組みを加速させ、まちづくり会社を日本版DMOの先進事例として育成することを目指す。

5. スキーム図等

山ノ内町の概要

- ・長野県北東に位置
- ・地域資源:湯田中渋温泉、志賀高原野猿公苑(スノーモンキー)等
- ・基幹産業:農業、観光業

地域的課題

- ・廃業→空き店舗等の発生
- ・寂れた街並み→観光地の魅力低下
- ・地域の担い手が不足
- ・地域連携の不足 等

日本版DMO
育成

(株)WAKUWAKUやまのうち
(観光まちづくり会社)
※町出身の若手が運営・推進

<MISSION>

観光まちづくりモデル構築

- ①商品企画・発信・集客
- ②街並み整備
(空き店舗等の有効活用)
- ③イベント企画運営 等

投融資
人的支援

八十二銀行の取組②

- ・H26:長野県における観光活性化連携協定を機構と締結
- ・H27機構と県内全金融機関で「ALL信州観光活性化ファンド」設立
- ・H27:(株)WAKUWAKUやまのうちへの人的支援(監査役就任)

八十二銀行の取組①

- ・H24:温泉地の面的活性化に着手
- ・H26:まちづくり会社「WAKUWAKUやまのうち」設立(事務局:八十二銀行)
- ・H26:山ノ内町をパイロット地域の候補として機構と連携開始

① WAKUWAKU 情報発信

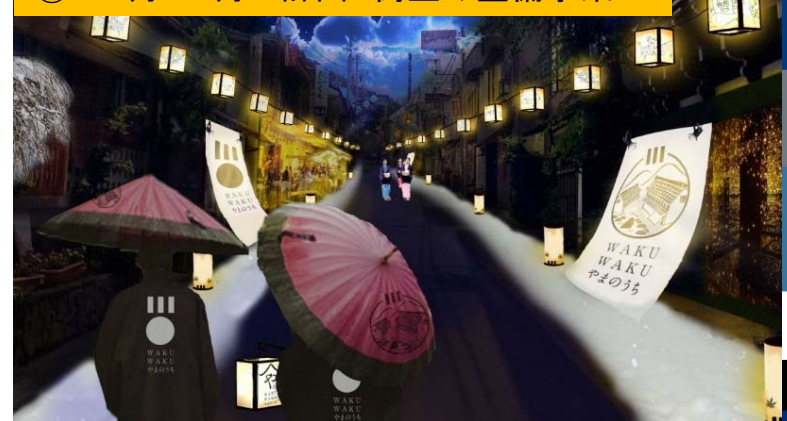


③ 10月 ツアー催行



- ①HP、SNS情報発信
- ②観光庁魅力創造事業(まちづくり協議会事務局)
- ③ナイトフォトツアー企画

② 12月～3月に計画 街並み整備事業



「ALL信州観光活性化ファンド」

- ①名称:「ALL信州観光活性化投資事業有限責任組合」
- ②設立日:「平成27年3月31日」 ファンド期間:約7年間
- ③ファンド金額:1,200百万円
- ④出資者:長野県内に本店を置く金融機関、機構、REVICキャピタル、八十二キャピタル

「観光関連産業を強化する地域における連携体制の構築」

(中国銀行、広島銀行、山口銀行、阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、みなと銀行、日本政策投資銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・瀬戸内エリアは、世界有数の内海である「瀬戸内海」など多様な地域資源を有しているが、瀬戸内が国内外の多くの人から選ばれる地域(ブランド)となるためには、瀬戸内エリアが一体となった地域資源の価値向上と情報発信が課題であった。
- ・平成25年4月に瀬戸内海に面する7県(兵庫・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛)で「瀬戸内ブランド推進連合」を設立し、交流人口の拡大による地域経済の活性化の促進と豊かな地域社会の実現に向けた取組みを行っている。
- ・瀬戸内ブランド推進連合では、更に高みを目指した取組みを展開していくためには、地域金融機関が中心となった民間事業者の事業化・事業拡大を支援するための枠組みが必要であると考え、各金融機関と検討を開始。

2. 具体的な取組み内容

- ・平成27年5月に中国銀行・広島銀行・山口銀行・阿波銀行・百十四銀行・伊予銀行・みなと銀行(同7月に協定参加)および日本政策投資銀行が「瀬戸内地域の観光産業の活性化に関する協定」を締結し、観光関連事業者への支援内容の検討を開始。
- ・平成27年7月に上記8行と瀬戸内ブランド推進連合の間で「瀬戸内ブランド推進体制に関する協定書」を締結し、「事業化支援組織推進室」を設置。
- ・「事業化支援組織推進室」では、瀬戸内ブランド推進体制の構築に向け、資金支援の観点から「観光ファンド」「クラウドファンディング」「制度融資」、経営支援の観点から「情報・ネットワーク」「共通基盤」、DMO体制構築に向けた「事業化支援組織の形態」について、役割を分担して方向性を検討している。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・自治体と金融機関とが広域連携する取組みであり、検討開始段階はスピード感よりも参加者間のコミュニケーション(議論を重ねての合意形成)を重視。
- ・地域金融機関の情報・ネットワークと日本政策投資銀行の多様なファイナンスノウハウと知見の活用。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

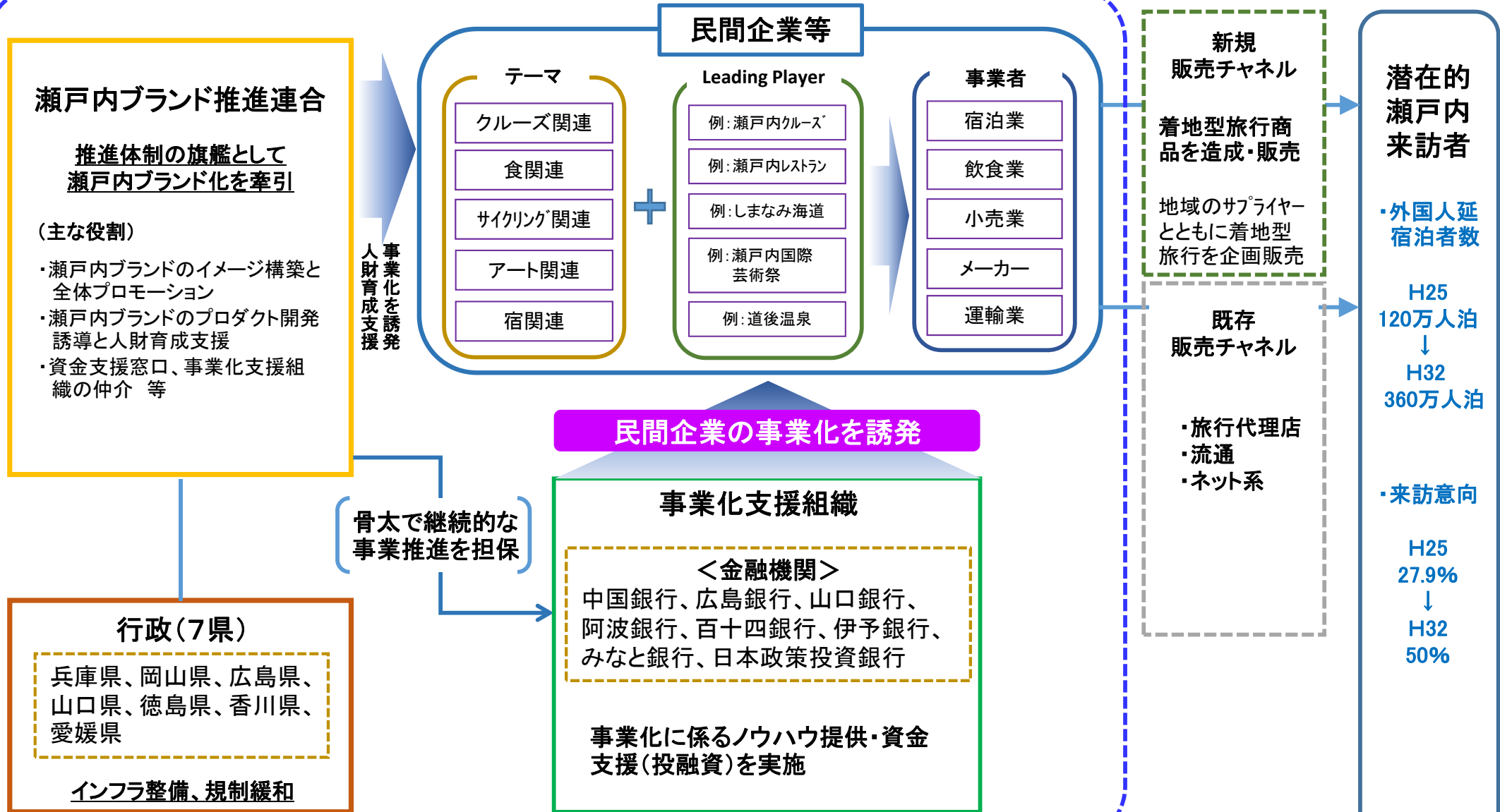
- ・「瀬戸内ブランド推進連合」は、地域ブランドを強力に推し進めるためのマネジメント組織として、平成28年4月に「一般社団法人 せとうち観光推進機構」へ発展改組予定。合わせて、協定締結の8行を中心とした事業化支援のための組織体の設立を目指す。
- ・観光関連事業者や地域金融機関等と広域に連携した瀬戸内ブランド推進体制として、以下のKPIを設定。

- ① 瀬戸内への来訪意向 2013年:27.9% → 2020年:50%
- ② 外国人延宿泊者数 2013年:120万人泊 → 2020年:360万人泊

5. スキーム図等

瀬戸内ブランド推進体制の構築に向けた取組み

《瀬戸内ブランド推進体制》



「NCB九州6次産業化応援ファンドへの取組み」

(西日本シティ銀行、農林漁業成長産業化支援機構)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・(株)農林漁業成長産業化支援機構(以下、「機構」という。)は、農林漁業者が主体となって取り組む6次産業化の事業活動を推進するため、民間の資金・ノウハウを生かし、地域に根ざしたきめ細やかな支援が行えるよう、地域の金融機関との共同出資によるサブファンドを全国53ヶ所設立。
- ・当行は、平成22年に日本政策金融公庫に人材を外向させるなど1次産業分野への取組強化を掲げて活動を開始していた。
- ・平成23年から24年にかけて農林水産省が6次産業化のファンド設立を検討していたことと並行して、当行は、いち早く6次産業化ファンドについて事業者サイドの需要調査を行った。
- ・調査の結果、当行が1次産業分野への取組強化するための営業ツールとして6次産業化ファンドの活用が有効と考えられた。
- ・ファンド設立については、“地域との共栄 地場産業育成”の一環として、積極的に6次産業化に取り組む1次産業者を支援することを目的に設立。
- ・平成25年4月26日に当行と機構により、ファンド総額20億円にて『NCB九州6次化応援ファンド』を設立。第一陣として本ファンドを設立することで、1次産業分野における革新的な取組み(商工連携を通じた幅広い支援)を行っている当行の姿勢をアピールした。

2. 具体的な取組み内容

- ・地域を代表する1次生産者や、食品メーカー・販売会社等に対してアプローチを行い6次産業化ニーズを発掘。
- ・具体的には、地域の行政機関、九州経済連合会等との連携の下、案件発掘のためのセミナーを継続して開催している。
- ・6次産業化ニーズの事業者に対して、事業スキーム策定段階より関与して、事業構想の概要を確定させる。
- ・事業計画の策定にあたり、営業戦略や販売先の紹介、マーケットの分析について顧客と連携し、積極的に関与しながら行っている。
- ・投資後のモニタリング・ハンズオン支援についても機構との連携の下、顧客と定期的に協議し、課題・問題点等を共有化した上で解決に向けて対応するなど、出資後のフォローアップを実施。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

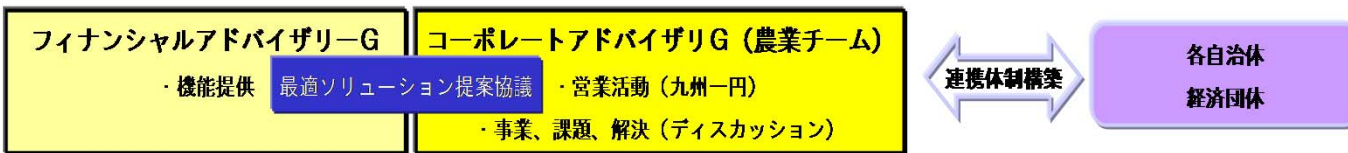
- ・平成25年9月に全国で第1号の投資決定を行い、セミナー開催等により対外的PRを継続的に行うことで、多くの事業者からの相談や、コンサルタント、行政関係機関から情報が集まる仕組みを構築した。また、農林水産分野に強い銀行というイメージ定着させるようにした。
- ・投資対象先企業の事業構想段階から積極的に関与し、ニーズ(もしくは課題)を解決する6次化事業スキームを策定して、機構との連携(情報共有)を密に行い、スキーム提案から組成までのスピード化を図っている。
- ・また、機構はサブファンドが出資した6次産業化事業体へ6次産業化プランナーを派遣し、事業者の事業運営に関する具体的なアドバイスを実施。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

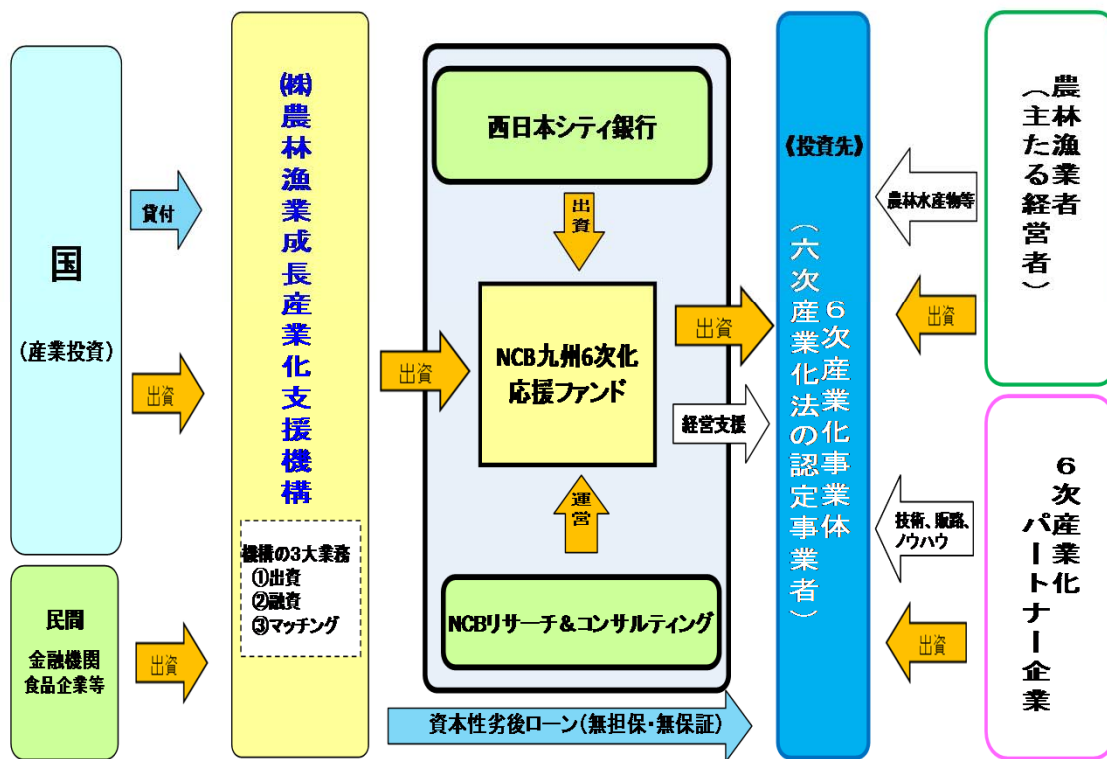
- ・機構は、上記のような取組を各地で展開しており、その結果、全国のサブファンドによる出資決定件数は、平成27年11月10日時点で75件。
- ・NCB九州6次化応援ファンドの出資決定案件は、平成27年11月10日現在8件/512百万円であり、地方銀行のなかでは、件数・金額ともに1位の実績となっており、投資先の業種は、水産業、農業、養蜂業、畜産業と多岐に亘っている。
- ・投資検討中の案件や相談中の案件は、約20先ほどあり。

5. スキーム図等

NCB九州6次化応援ファンドスキーム図



ソリューション(課題解決)機能の一つとしてファンドの活用検討



- ・農林漁業成長産業化支援機構と当行が半々の出資でサブファンドを設立。
- ・九州6次化ファンドから農林漁業者とパートナー企業との合弁会社に対して出資を行う。

出資決定先一覧

No	出資決定時期	6次産業化事業体	所在地	出資金額 (百万円)	事業内容
1	平成25年9月	沖縄栽培水産物	沖縄県八重山郡 与那国町	40	沖縄県与那国島において高品質な車えびの養殖技術を導入し、周年販売を実現、さらには、最新の技術を用いて車えびを冷凍加工し、販売を行う事業。
2	平成25年10月	西日本水産物	福岡県福岡市	60	シラス資源の逼迫により、通常のウナギ養殖がコスト高となる中、これまで有効に活用されていなかった未成熟なウナギを、シャコの残渣を有効活用した特殊飼料により再肥育することで、成熟したうなぎとして出荷する加工販売事業。
3	平成26年5月	西日本フレッシュフルーツ	熊本県熊本市	150	熊本県の生産者が、パートナーの青果卸会社と連携し、市販用及び業務用のカット野菜・カット果物サラダ等の製造販売事業に進出することで、原材料の付加価値向上を目指す事業。
4	平成27年2月	株式会社ヴァンペールフルーツ	福岡県福岡市	20	養蜂を営む農業生産者と能古島を中心とした農業者が連携して生産した農産物を、株式会社ヴァンペールフルーツが、はちみつやはちみつ加工品等を製造・販売していく事業。
5	平成27年3月	株式会社タケノコフードサービス	福岡県福岡市	70	鶏卵と鶏肉の生産を行う養鶏業者と飲食店の運営を行う企業が共同出資する企業で、鶏すき・水炊きを提供する飲食店経営に取組む事業。
6	平成27年3月	株式会社ファームクリエイティブ	熊本県菊池郡	42	肉用馬の生産する法人と肉用牛の生産する法人が生産した牛肉・馬肉をメイン食材として株式会社ファームクリエイティブが焼肉店経営に取組む事業。
7	平成27年8月	ひのっ子ファーム	広島県安芸郡	50	石垣島産のマンゴーと広島県芸北産の原木椎茸を使用して加工品(マンゴープリン、マンゴー梅酒や乾燥椎茸、椎茸加工品等)を製造、販売する事業。
8	平成27年11月	西日本タネセンター	福岡県福岡市	80	これまで海外で採種していた野菜用種子を国内で採種、加工し、新たな販路を開拓する事業。
合計				512	

「新産業の育成(オリーブ)を通じた地域雇用の創出」

(鹿児島銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・平成24年1月、鹿児島県日置市にある大手製造メーカーの半導体工場が撤退することを表明。
- ・人口5万人の町で、約500名の雇用が失われるという事態に陥った。
- ・同年5月、当行は同市の地域経済発展に寄与することを目的に、県内で初めて「包括的業務協力協定」を締結。

2. 具体的な取組み内容

- ・平成24年9月、当行は同市で育成する新産業の提案を行うため、農業関連分野の事業調査を実施、最終的に「オリーブ事業」を提案。
- ・提案した「オリーブ事業」では、自治体と金融機関の役割分担を明確にし、自治体は「オリーブ栽培農家の育成」と「市民への周知活動」等を、当行は「加工・販売業者の誘致」と「事業スキームの構築」等を実施していくこととした。
- ・当行の役割の1つである「事業スキームの構築」を行うにあたり、平成25年10月、行員2名を世界的オリーブ産地のイタリアおよびスペインへ約2ヶ月間派遣。各地区のオリーブ農家を視察し、海外におけるオリーブ産業の現状と課題について調査を実施。また、滞在したオリーブ農家で収穫から加工までの一連の作業を体験し、その過程で学んだこと等を計画に折り込み、事業スキームを創り上げた。
- ・以前より本事業に興味を示していた民間企業からオリーブの加工販売業務に携わりたいとの申し出を受け、協同で事業計画を策定。

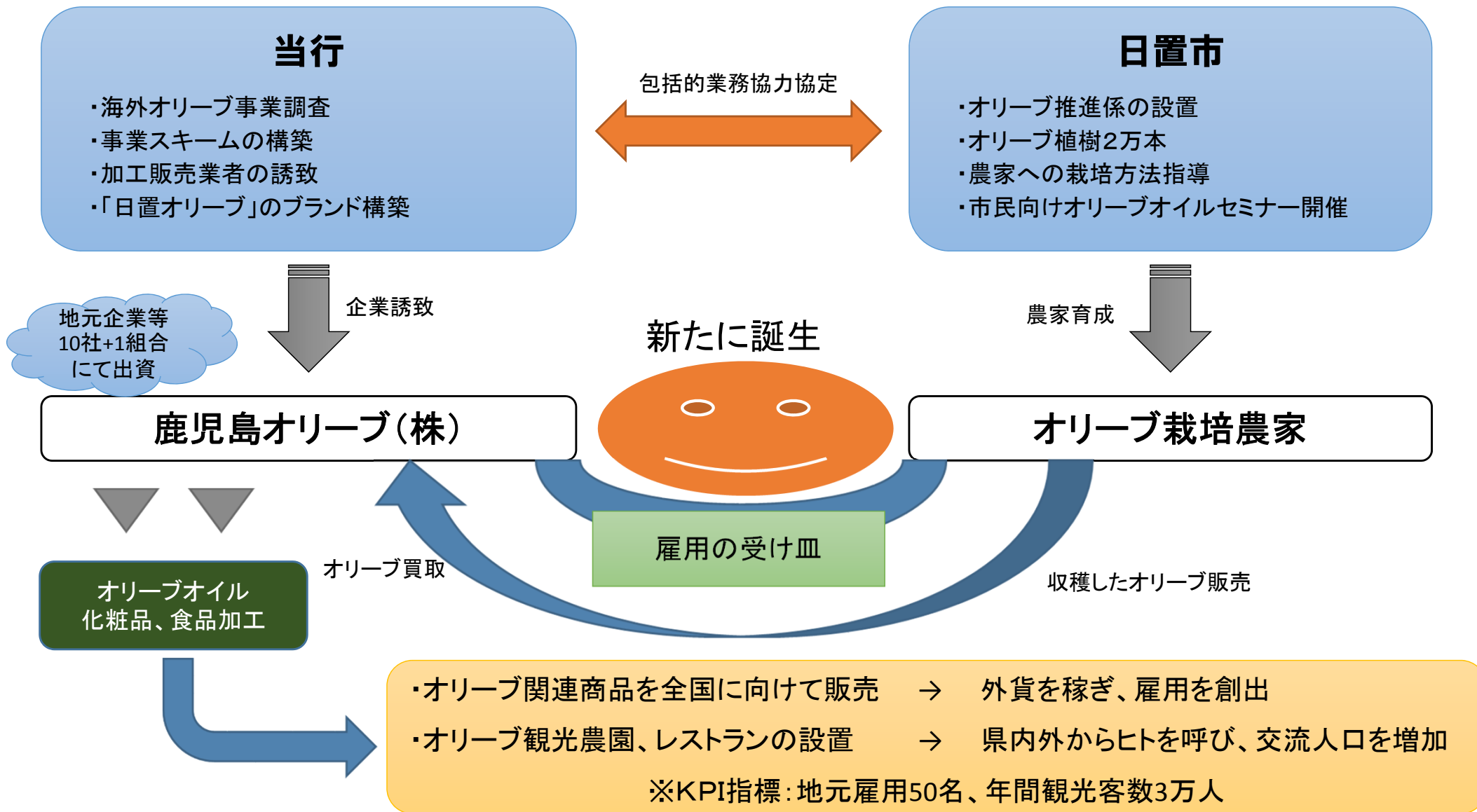
3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・提案した事業を実際に事業化していくため、当行自ら人材を派遣し、事業スキームの構築を行ったことで自治体や地元企業等も本事業に対する理解を示し、協力して取組むきっかけとなった。
- ・当初、自治体は1つ1つの取組みに時間を要していたため、当行自らがスピード感を持って取組み、先導して事業を進めた。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・平成26年11月、同市に本社を置く「鹿児島オリーブ(株)」を設立し5名の雇用を創出。
- ・今後、観光事業をすすめていく中で、KPI指標として地元雇用50名を掲げ取組んでいる。
- ・地域の新産業を応援するため、当行をはじめ地元企業等10社と1組合が新会社設立時に出資を実施。
- ・今後の地方創生の取組みや取引先の支援方法等に幅広く対応できる事業ノウハウを蓄積することができた。

新産業の育成(オリーブ)を通じた地域雇用の創出



「『リバースモーゲージローン』を活用した定住促進の取組み」

(常陽銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・空き家は、全国的な問題となっているが、当行では、空き家問題を解決する手段として欧米で普及している「リバースモーゲージローン」が有効であると考え、商品化に向け取り組んできたが、本商品にはリスクが伴い、その中でも特に不動産価格下落リスクに対する有効な手立てはなく、商品開発に向けたボトルネックとなっていた。
- ・そうした中、平成25年9月に「一般社団法人 移住住みかえ支援機構(JTI)」との連携により、新たな商品開発に成功した。本商品は、「賃料返済型リバースモーゲージローン」という全く新しいスキームの商品で、全国ではじめて当行で導入したものである。
- ・当行では、本商品は単なる金融商品ではなく、地域の課題解決の手段の1つとして活用可能と考え、自治体や企業等に対して提案を行ってきた。

2. 具体的な取組み内容

上記取組みの結果、以下のような連携施策が可能となった。

①自治体と連携した空き家対策・定住促進への取組み

- ・市町村との提携により、市町村が制定する住宅取得補助や家賃補助といった助成制度と、当行のリバースモーゲージローンをパッケージ化し、空き家を活用した子育て世帯の定住促進策として活用すると同時に、地域内の高齢者に対して老後資金の確保の手段を提供。

②企業立地に伴う移転支援パッケージの提供

- ・企業が他地域から工場や本社を移転する場合に、従業員の住宅問題は大きな問題(いわゆる二重ローン問題)。
- ・住み替え前の住宅にローンが残っている場合に、当行のリバースモーゲージローンで借り換えし、家賃収入で返済していくことで、移転地における新たな住宅取得のための住宅ローンは給与所得から返済することが可能となり、ローンの二重返済を回避できる。
- ・当ローンのほか、地域情報や移転後の生活に係る様々な金融サービスをパッケージ化し移転企業の従業員向けに提供している。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

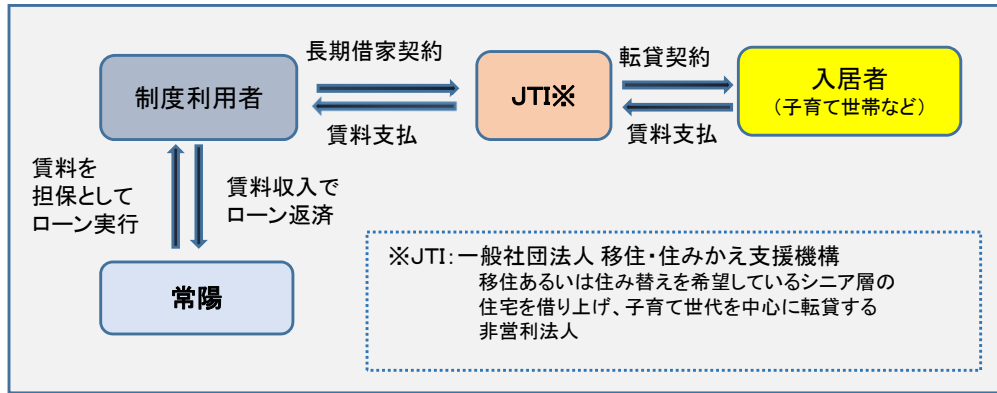
- ・空き家は特定の団地等で一斉に発生する傾向があり、不動産価格下落リスクが大きなボトルネックとなっていた。こうしたことを解決するために、様々な機関等との間で連携の可能性を探ってきた。その結果、JTIとの連携により商品化が可能となった。JTIには国の債務補償基金が設定されているため、当行では取りきれないリスクの一部を国に負担していただいていることになる。
- ・本商品を単なる金融商品として位置づけずに、地域課題を解決する手段の1つとして活用の可能性を探ってきたことが連携施策の実現につながった。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

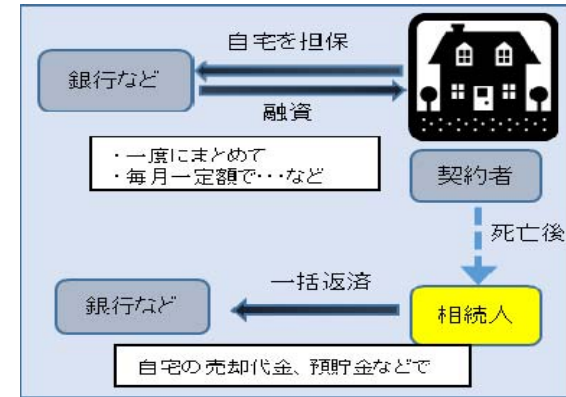
- ・平成26年10月、土浦市との間で本商品を活用した連携を行ったことを皮切りに、県内4市町村と連携施策を展開。
- ・また、本スキームは地方創生における移住促進、二地域居住等の推進においても活用可能。

5. スキーム図等

◆常陽リバースモーゲージローン「住活スタイル」

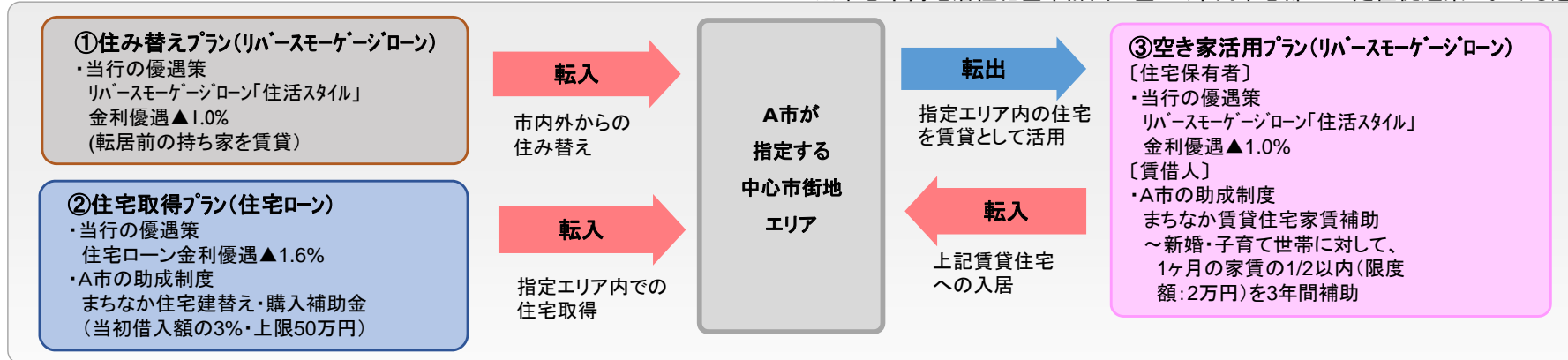


＜一般的なリバースモーゲージローンのイメージ＞

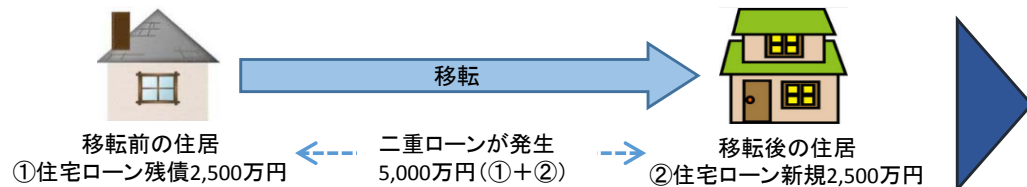


◆自治体との連携施策の事例～「まちなか定住支援ローン」

※中心市街地活性化基本計画に基づく市内中心部への定住促進策における連携



◆移転支援パッケージ～従業員の移住促進への活用



	借入額 (残債)	月返済額	借入方法	返済原資
①移住前の住宅ローン残債	2,500万円	10万円	リバースモーゲージローンで借り換え	家賃収入
②移住後の住宅ローン	2,500万円	8万円	住宅ローンを新規実行	給与所得

※上記各ローンの前提条件

- ①: 当初借入額3,000万円、借入期間30年、金利1.5%、借入後7年間経過
- ②: 借入額2,500万円、借入期間30年、金利1.5%

＜移転支援パッケージ＞

〔従業員の悩み〕
①住宅の問題
②子女の教育
③親の介護

〔従業員が求めているもの〕
○住宅問題を解消するスキーム
○現地情報
○移転後の生活を支援する諸施策

これらの解消に向けて
「移転支援パッケージ」
を提供

「芸術的才能を活かした障がい者の自立支援に向けた官民連携の取組み～ゆめいくワークサポート事業」

(山陰合同銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・当行は、障がい者の自立支援を目的として、平成19年9月に知的障がい者が専門的に就労する事業所「ごうぎんチャレンジドまつえ」を開設し、知的障がい者による絵画制作業務を開始。
- ・その後、地域社会における新たな障がい者自立支援策として、上記事業所で制作した絵画を活用して経済的価値を生み出す仕組みである「ゆめいくワークサポート事業」をトップダウンにより考案し、島根県に提案。平成22年6月から島根県の事業として実施。

2. 具体的な取組み内容

- ・「ゆめいくワークサポート事業」とは、知的障がい者が制作した絵画作品のデザイン利用料を障がい者の就労支援に活用する事業で、島根県、島根県社会福祉協議会、当行が連携して実施。
- ・具体的には、「ごうぎんチャレンジドまつえ」の職員が制作した絵画を島根県に無償で提供し、この絵画を企業等にノベルティグッズなどのデザインとして使用いただくもの。
- ・企業等からいただいたデザイン利用料を原資として、島根県内の障がい者就労支援事業所に対して交付金を配分し、各事業所の工賃向上等の取組みを支援することで障がい者の自立支援を促進。

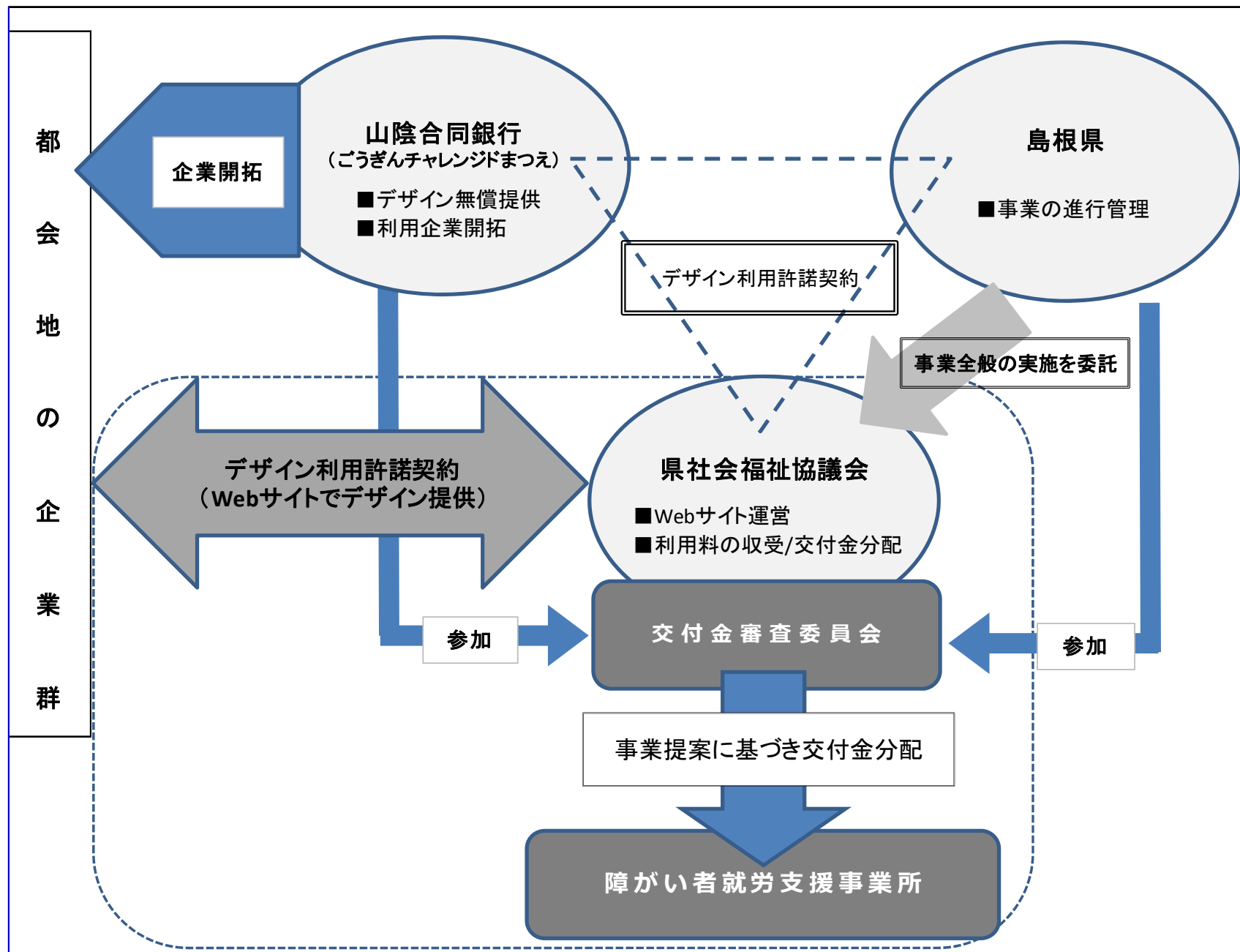
3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・関係機関(島根県、島根県社会福祉協議会、当行)の役割分担を明確化。
- ・具体的には、島根県は事業の進行管理を行い、島根県社会福祉協議会に事業全般の実施を委託。同協議会はWebサイトの運営やデザイン利用料の收受・交付金の配分を担当。当行は絵画デザインの無償提供のほか、トップセールスによる参画企業の開拓を担当。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・「ゆめいくワークサポート事業」参画企業数: 7社(平成27年10月末現在)
- ・助成実績: 助成団体数16団体、助成総額15,883千円(平成23年度～平成27年度決定分)
- ・工賃向上実績(平均工賃月額): 15,479円(平成23年度)⇒18,173円(平成26年度)

5. スキーム図等



「紫波中央駅前都市整備事業(通称:オガールプロジェクト)への支援を通じた地方創生」

(東北銀行)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・岩手県紫波郡紫波町は長年遊休地となっていた町有地を活用すべく、民間の知見を取り入れた「紫波中央駅前都市整備事業(通称:オガールプロジェクト)」を発案し実現に向け取り組んでいた。当行は民間資金の活用を前提としたオガールプロジェクトを地域活性化に資する事業として評価、プロジェクトファイナンス等の金融手法を活用し地方創生のため積極的なリスクテイクを実施することとしたもの。
- ・平成24年6月、最初の中核施設となる「オガールプラザ」の整備に際し、公民連携事業(PPP事業)への金融支援をプロジェクトファイナンスで支援。平成26年7月、民間複合施設である「オガールベース」の整備に際しても金融支援を実施。
- ・平成27年4月、オガールプロジェクトで最大の施設整備となる「紫波町新庁舎整備事業(PFI事業)」の整備に際しては、当行はアレンジャー兼エージェントとして総額21.2億円のシンジケートローンを組成。シンジケートローンは、紫波町に本支店を置く地域金融機関を招聘し、「地産地消型プロジェクトファイナンス」として、地域の資金を地域で有効活用することを目指したもの。

2. 具体的な取組み内容

- ・紫波町がオガールプロジェクトを推進するために設立した「まちづくり会社」である第3セクターに対し、当行が出資し株主として参画。長期的な視野に立ち、プロジェクト全体を支援。
- ・オガールプラザの整備に際し、プロジェクトファイナンスの手法を活用し不動産担保や保証に依存しない資金支援を実施。
- ・地域を代表する施設となる新庁舎整備(PFI事業)への資金供給に際し、大手金融機関に頼らず地域金融機関のみでシンジケートローンを組成。当行はアレンジャーとして「地産地消型プロジェクトファイナンス」を組成、地域資金の好循環を支援。

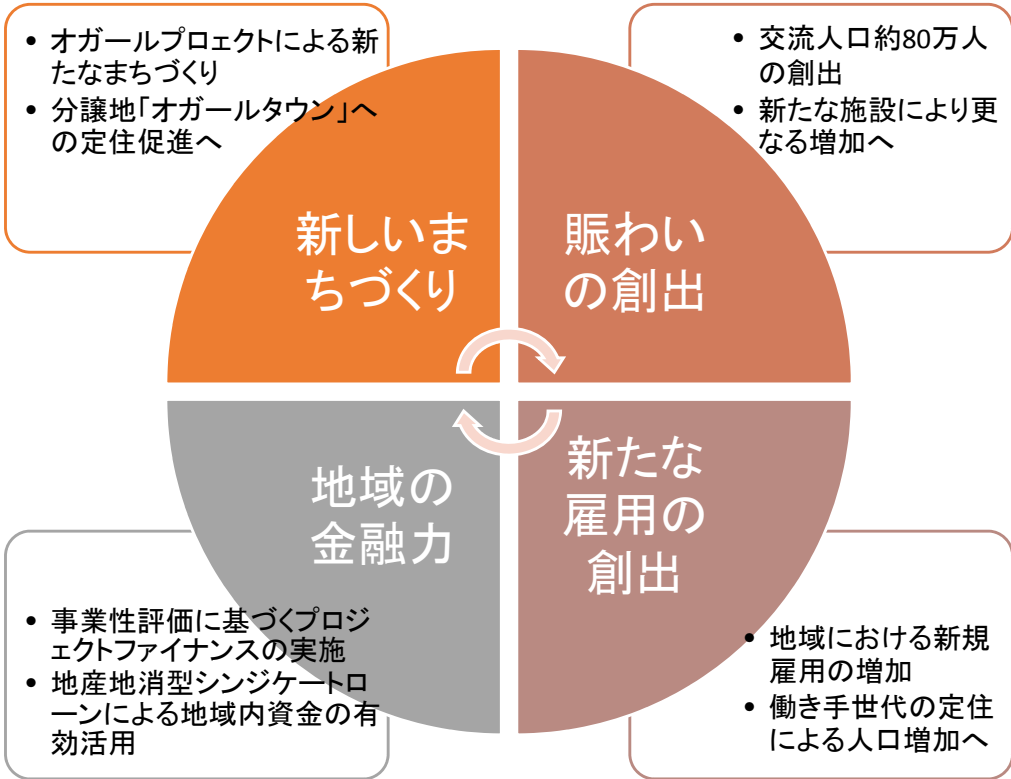
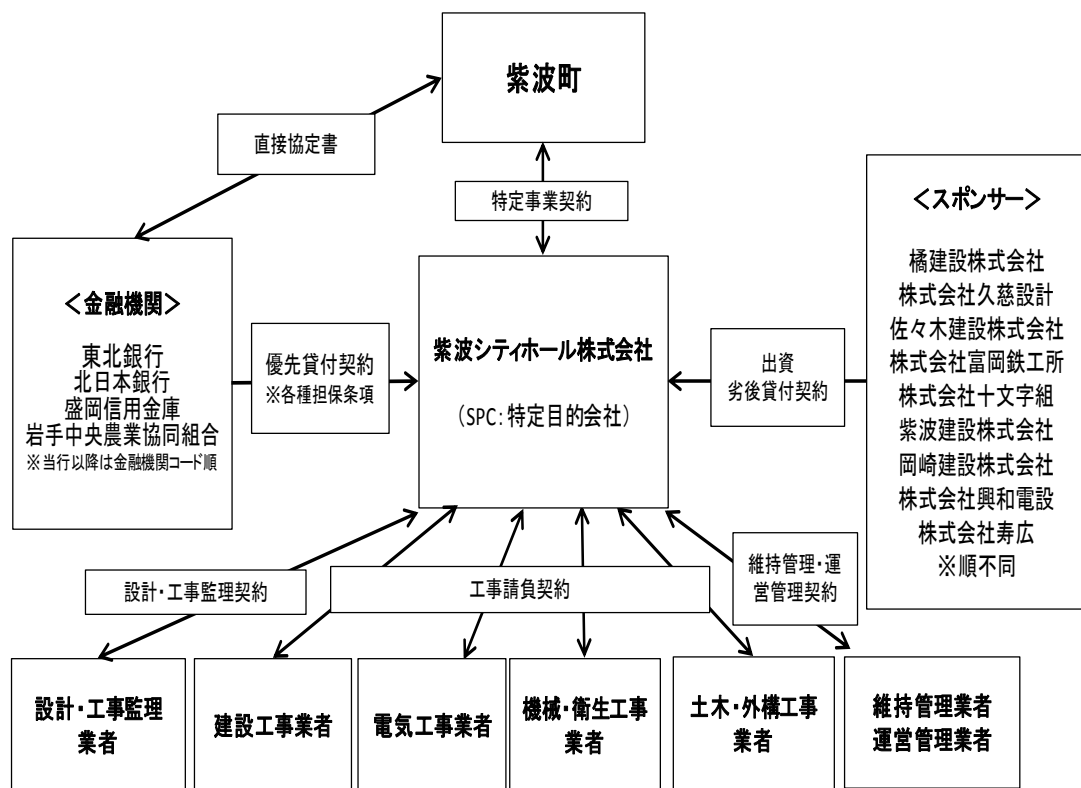
3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・PFI事業は発案から実際の組成まで長期間かかることから、事業者や参加金融機関を含めた関係者と定期的な情報交換を実施したこと。
- ・事業者側も地元企業で構成されたSPCでありプロジェクトファイナンスへの理解が必要であったことから、契約前の事前説明会開催や、契約時の個別説明等を丁寧に行ったこと。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・シンジケートローンは当初から参加意向を表明していた3金融機関が予定通り参加。21.2億円の地域内資金の利活用に寄与。
- ・オガールプロジェクト中最大規模の施設であった紫波町新庁舎が予定通り整備され、当該地区の更なる交流人口増加に貢献することが期待される。(昨年度約80万人を記録)
- ・来年度、最終区画にて新たな民間事業が開始予定。新たな産業創出により、更なる交流人口の増加と雇用創出が見込まれる。

紫波新庁舎整備事業 プロジェクトファイナンスのスキーム図



紫波新庁舎の施設写真



「地域を支える街づくり支援・企業支援の実施」

(西武信用金庫)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・平成11年4月、当金庫の中心業務であった集金業務を廃止し、集金業務に充てていた時間を地域経済・社会の主体となる中小企業・個人等の課題解決に向けて、地域とともに発展する新しいビジネスモデルに特化。
- ・軌を一にして、高齢化、介護、教育、環境等の地域が抱える社会的な課題を市民の力で解決しようとする動きがあり、当金庫は、これを契機に実施主体となるNPO団体等を中心とした社会的貢献度の高い社会福祉法人や認証保育所、商店街等に対する支援の必要性を感じ、①街づくり支援、②コミュニティビジネス支援や、③環境保全活動団体に対する助成等を開始。併せて、地域企業の課題解決の観点から、④地域の中小企業等が有する優れた技術力を見える化し、地域を越えたビジネスチャンスの拡大を目的とした多業種企業による展示・マッチング会を毎年開催。

2. 具体的な取組み内容

- ・以下の①～④の地域を支える街づくり支援・企業支援を総合的に実施している。
 - ① 街づくり支援(土地開発公社、PFI事業・PPP事業等)
 - ・中野区土地開発公社協調融資団の幹事に選定(24年4月)、中野サンプラザ取得・運営事業(23年3月)、立川地方合同庁舎整備事業(24年4月)、杉並公会堂改築・維持管理・運営事業(18年6月)のPFI事業・PPP事業に参画。
 - ② コミュニティビジネス支援
 - ・西武コミュニティオフィス(コミュニティビジネスを促進するための地域活動拠点として、当金庫が会議室を廉価で賃貸)の提供。
 - ・西武コミュニティローン(無担保1,000万円または助成金や有担保の場合はその範囲内まで融資)による資金支援。
 - ③ 環境保全活動団体に対する助成
 - ・「eco定期預金」の発売により預金者の環境保全活動への参画を促進。預金利息と当金庫拠出金による同活動団体に対する助成金を寄贈。
 - ④ 多業種企業による展示・マッチング会の開催
 - ・平成27年11月で16回目となる「ビジネスフェア from TAMA」を開催。中小企業等でコア技術や製品等を有する企業を中心に226社(団体)の出展を支援し、個別商談や、大企業の保有する知的財産と中小企業等の優れた技術力をコラボレートするマッチングを実施。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ①自治体によるまちづくりの基本計画の策定にプロジェクトメンバーとして参画し、参加事業者・金融機関等との調整を主体的に実施。
- ②本部に専担者を設置するとともに、課題解決スキル取得等のためNPO団体に職員を派遣。
- ③本活動を広めるため、助成を受けるNPO団体等から活動報告書の提出を受け、預金者に配布。
- ④特徴的な取組みとして、中小企業の人材確保に係る人材マッチング支援や、技術開発の機運を醸成するため、航空宇宙・ロボット関連の新技术を展示。加えて、商談数増加の観点から、個別商談へ当金庫職員を同席させる等の支援を実施。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ①地方合同庁舎の建替等に長期で安定した資金を供給し、資金調達コストの低減に貢献。
- ②貸出金は、取扱開始後、500先に総額122億円を実行。
- ③「eco定期預金」は、取扱開始後、386億円を組成し92団体に総額19百万円を寄贈。
- ④出展数226社(団体)、来場者数5,609人、商談数約2,000件。

5. スキーム図等

<活動支援・融資>

② コミュニティビジネス支援

■西武コミュニティオフィス

平成17年4月より、社会貢献活動を行うNPO等・個人・団体に事務所(10室)を提供。



■西武コミュニティローン

平成15年8月より、NPO、商店街、認証保育、介護系などの社会的貢献度の高い事業へ資金支援。

<融資>

① 街づくり支援

■協調融資団の幹事に選出

中野区の土地開発公社協調融資団(6金融機関)の幹事に選出され、中野区のまちづくりをサポート。

■PFI事業・PPP事業

立川地方合同庁舎の建替えをPFI事業を通じて支援。当金庫・メガバンク・他信金の3行庫で協調融資。



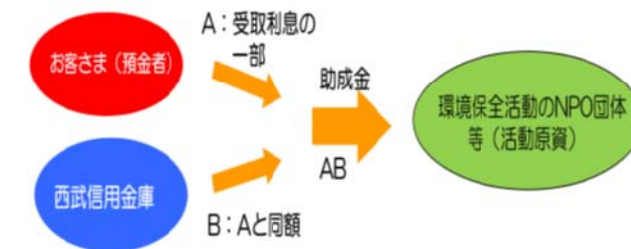
地域を支える街づくり支援・企業支援の実施

<助成>

③ 環境活動保全助成金

■eco.定期預金with東京都

平成20年7月より、環境問題への取り組みと参画意識を高めるため、定期預金の受取利息(税引後)の20%と同額を当金庫も拠出し、基金としたものを地域で環境活動を展開するNPO団体に助成。(合計92団体、19百万円)



<マッチング>

④ 多業種企業による展示・マッチング会の開催

■「ビジネスフェア from TAMA」の開催

特徴的な取り組みとして、「TAMA人材マッチング・交流コーナー」を新設し、ものづくり企業などへの就職に関心のある者に、優秀な製品や技術を有する企業の認知を目的にした見学ツアーや人材育成・人材確保などの個別相談を実施。また、「航空宇宙・ロボットコーナー」では新技術の展示を行うなど、内容を拡充。



「大阪発！全国の信金がつなぐ商店街活性化事業」

(大阪シティ信用金庫)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・当金庫は、顧客、金庫、職員の「三者共栄」の経営理念に則り、地域経済の活性化事業に長年取り組むなか、大阪においても地域経済の中心となるべき商店街の活力のなさに危機感を覚えた。
- ・平成21年8月の「地域商店街活性化法」の施行を機に、理事長の強いリーダーシップのもと「商店街を中心とした地域、連携先、当金庫、すべてがメリットのある低コストで継続できる活性化事業のビジネスモデル」の検討を開始。
- ・大阪の商店街の強みは「大消費地に所在」すること。全国の各地方公共団体は地元の特産品や観光等をPRしたいとの意向があり、大阪の商店街には集客力あるイベントや空き店舗対策を行いたいとの要望がある。大阪の商店街で地方の物産展を行えば双方にメリットがあると考えた。

2. 具体的な取組み内容

- ・当金庫が中心となって、大阪府商店街振興組合連合会、全国地方公共団体の大阪事務所(33道府県)と連携し、紹介を受けた商店街・事業者を繋ぐネットワークを構築。「地元商店街の空き店舗を活用」し、全国各地の特産品の販売や歴史・文化・観光情報の発信を、地方公共団体の職員や地方の農家の方々とともに行うもので、平成22年10月よりスタート。
- ・平成26年12月、信金中央金庫とも連携し、各地の信用金庫取引先事業者までネットワークを拡大。また、当金庫の働きかけで創設された、大阪府の「商店街サポーター創出・活動支援事業」(※)とも連携。
※ 「商店街の活性化につながるアイデア」や「商店街を舞台に実現したいアイデア」を持つ団体・グループ(『商店街サポーター』)を募集して府内の商店街とマッチングし、様々なアイデアで商店街を活性化させる事業。

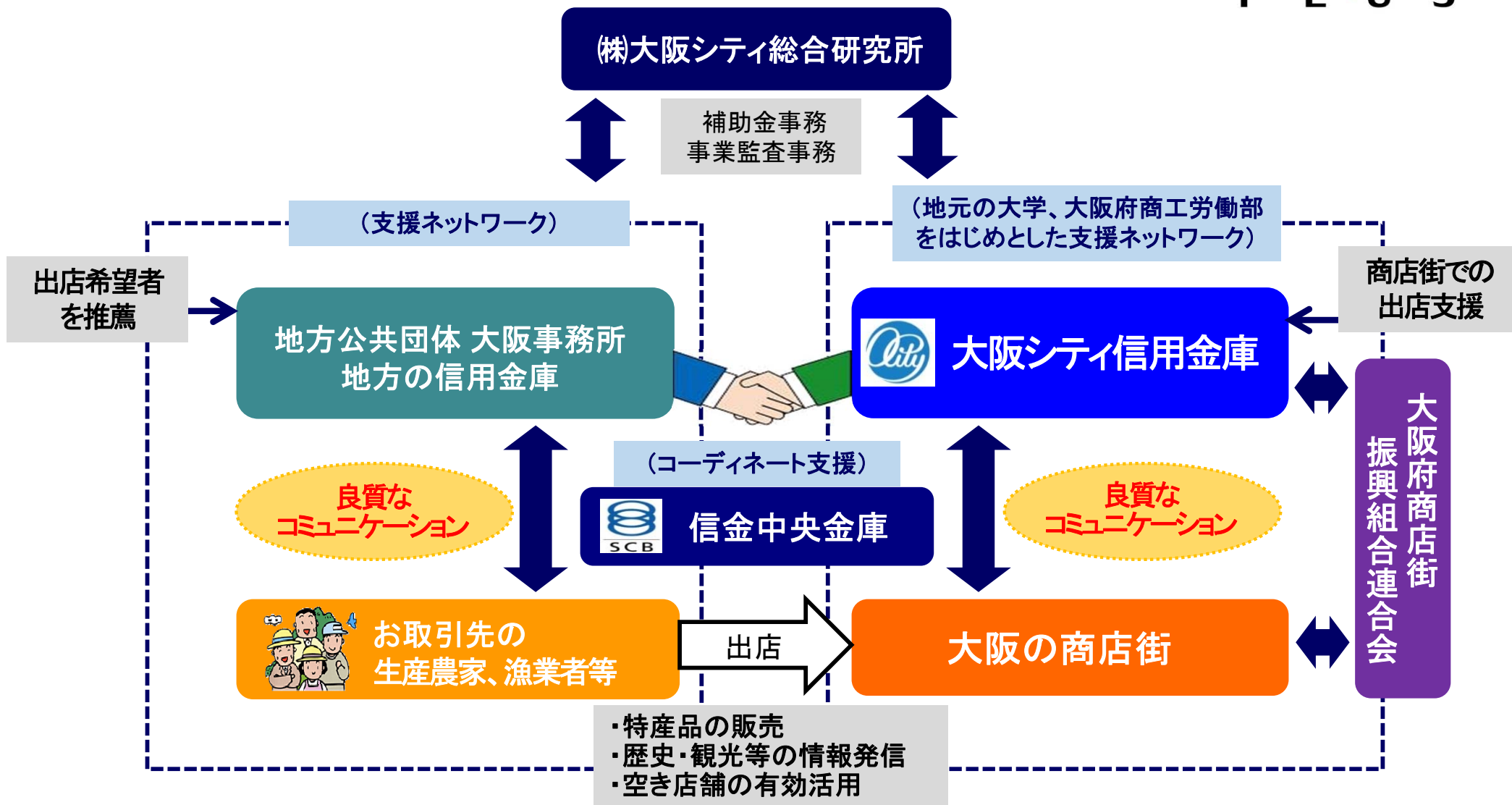
3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・地域情報、各商店街の要望・期待する効果等について当金庫が実施したアンケートの調査結果について、大阪市立大学をはじめとした地元の大学に分析・加工を依頼し、その分析結果をもとに当金庫が継続的に実現可能なビジネスモデルを検討。事業者や商店街の信頼感に寄与。
- ・各商店街に進出を希望する先の連絡調整先として、大阪府内に事務所を有する地方公共団体や信用金庫に限定することで、共通の目的・目標を定め企画・運営・実施・反省・次回の企画といった事業のPDCAサイクルをタイムリーに実施できる体制を構築。
- ・大学との連携、全国ネットワークの構築などを通じて、地方と大阪との間で「人」「モノ」「カネ」「情報」「文化」「歴史」が継続的に自立して流通できる仕組を構築でき、地域の活性化を通じて当金庫の融資が創出されるビジネスモデルを実現。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・大阪府内支援商店街数は延べ589、地方等からの出店関係者総数は延べ1,492、地方公共団体関係者数は延べ1,163(平成22年10月～27年9月末)。
- ・平成23年総務省簡易経済波及効果の計算式では、約10億円の経済効果(平成22年10月～27年9月末)。
- ・当金庫では、商店街コミュニティープラザ建設資金やリニューアル資金、地方の特産品などを仕入れるための資金など需要資金の創出に多数繋がっており、こうした資金は金利競争に巻き込まれることはない。
- ・今後は、独居老人の見守りを兼ねた宅食事業など、地域との繋がりをさらに深める事業に展開することで、継続的なモデルとしていく。

シティ信金商店街PLUS事業



「ヘルスケアファンドの活用による地域包括ケアシステムのモデル構築」

(地域経済活性化支援機構)

1. 取組みを始めるに至った経緯、動機等

- ・「地域ヘルスケア産業支援ファンド」を運営する機構が、関西地方における民間病院トップクラスの淀川キリスト教病院と、地域包括ケアシステムの実現手法について議論する中で、本件出資を検討。
- ・淀川キリスト教病院と当機構との間で、「高齢者をはじめ全ての生活者が安心して、安全に暮らすことのできるまちづくりを行っていく」というコンセプトを共有できたことにより成立した案件。

2. 具体的な取組み内容

- ・医療関係者、地域住民、行政機関の抱える課題を整理し、上記コンセプトの下、事業内容を検討(例えば、新築・空き家を利用した医療強化型の高齢者住宅事業、訪問看護・訪問リハビリテーション・訪問栄養指導等を行う多職種連携型在宅ケア等)。
- ・淀川キリスト教病院と地域ヘルスケア支援ファンドが共同出資し、東淀川区において地域包括ケアシステムの構築に必要な、住まい・医療・介護・予防・生活支援を一体的に地域住民に提供することを事業とする「よどきり医療と介護のまちづくり(株)」を設立(平成27年4月)。
- ・淀川キリスト教病院は医療分野のノウハウを、機構は不動産分野や多くの関係者を一体運営していく経営コーディネート分野等のノウハウを、それぞれ活かし、ハンズオン支援を実施。

3. 実施にあたり工夫した点(関与のポイント・推進体制面・PDCAサイクル面等)

- ・会社設立に当たり、大阪府、淀川キリスト教病院、機構との間で「地域包括ケアのまちづくり」を中心とするスマートエイジング・シティ(今いる住民が安心して快適に住み続けられ、かつ多様な世代の新たな住民も民間投資も惹きつけるまちづくり)の具体化に向けた協力に関する協定書を締結のうえ、大阪府、大阪市及び大阪市淀川区といった当該地域の行政機関と連携を行った。
- ・なお、事業推進にあたり、東淀川区医師会、東淀川区薬剤師会と協議を行い、大阪府市医療戦略会議提言に示されたスマートエイジング・シティの具体化に向けた取組みとして、両会より理解を得た。

4. 取組みの成果(取組み中の場合は目標値・KPI等)

- ・「よどきり医療と介護のまちづくり(株)」が、地域包括ケアにより医療・介護等を一体的に提供することにより、地域住民にとっては安心・便利な生活を享受することが出来、また、医療関係者にとっては効率的な患者等のケアが可能になるというメリットがある。また、病気等を予防する仕組みを構築することにより、行政機関の医療負担も軽減される見込みであるほか、行政機関と連携のうえ空き家を利用して、医療や看護が必要な方などを対象にした賃貸住宅等を整備することにより、行政機関の抱える空き家問題にも貢献。

5. スキーム図等

